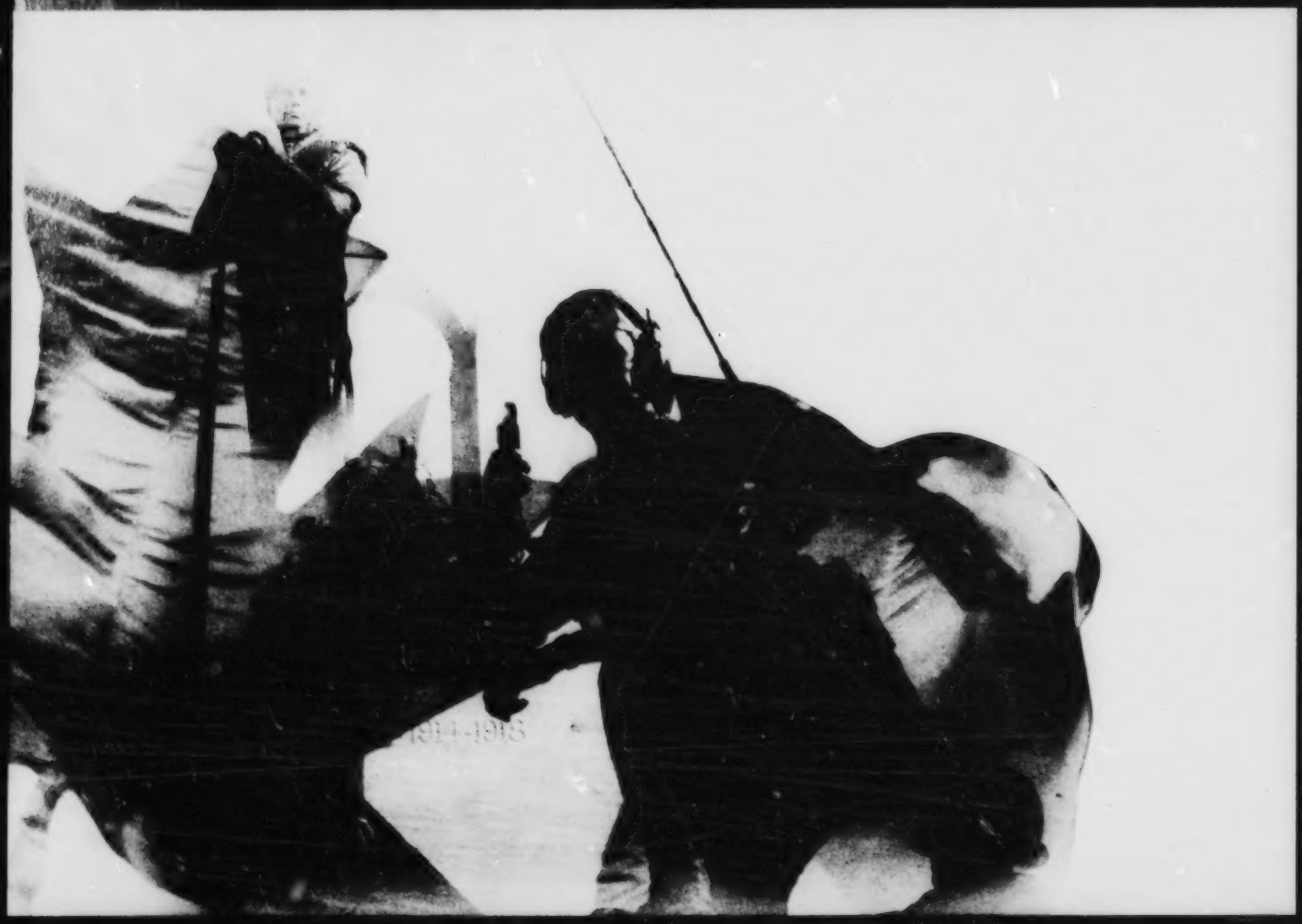
Minister of National Defence's Monitoring Committee



Progress Report I

Land Force Reserve Restructure

102-04920/

Minister of
National Defence's
Monitoring Committee

Comité de surveillance
du ministre de la
Défense nationale

February 2002

The Honourable Art Eggleton, P.C., M.P.
Minister of National Defence
MGen Georges R. Pearkes Building
101 Colonel by Drive
Ottawa, Ontario K1A 0K2

Dear Minister:

On behalf of the members of the Minister's Monitoring Committee, I am pleased to present our 2002 Report on Land Force Reserve Restructure (LFRR). In accordance with our mandate to monitor progress with respect to the implementation of change within the Department of National Defence and the Canadian Forces, the Committee has focussed its attention on this issue for the current report.

Yours sincerely,

John A. Fraser
Chairman

222 Queen Street
Suite 701
Ottawa, ON
K1A 0K2
Website: www.frasercom.ca

222, rue Queen
Suite 701
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2
Site Web: www.frasercom.ca

TABLE OF CONTENTS

TABLE OF CONTENTS I

EXECUTIVE SUMMARY III

PROGRESS REPORT I 1

INTRODUCTION 1

ADMINISTRATION 4

Decisions 4
Status 4
Observations 6

MOBILIZATION AND FOOTPRINT IN THE COMMUNITY 9

Decisions 9
Status 10
Observations 10

CONDITIONS OF SERVICE 11

Decisions 11
Status 12
Observations 12

TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY 13

Decisions 13
Status 14
Observations 15

CONSULTATION AND MONITORING 17

Decisions 17
Status 17
Observations 18

COMMUNITY FOOTPRINT: DEFINING THE ROLE FOR THE CF RESERVES 19

ANNEX A – TERMS OF REFERENCE AND POLICY STATEMENT 24

ANNEX B – MMC CONSULTATION ACTIVITIES 27

LIST OF PARTICIPANTS **27**

ANNEX C – LIST OF ABBREVIATIONS **31**

ANNEX D – BIOGRAPHIES **33**

The Honourable John A. Fraser *33*
Dr. David J. Bercuson *34*
Mr. Daniel B. Dewar *35*
Major General (Ret'd) Reginald W. Lewis *36*
Sheila-Marie Cook *37*
Dr. Peter Archambault *37*

EXECUTIVE SUMMARY

1. The October 6, 2000 Policy Statement by the Minister of National Defence announcing a Government commitment to increasing the size of the Army Reserves to 18,500 was a defining moment in post-Cold War Canadian defence policy.

2. The Committee acknowledges and commends the strong effort being made by the Canadian Army, under the leadership of the Chief of the Land Staff, Lieutenant General Mike Jeffery, to revitalize the Army Reserves. Accomplishments and ongoing activities include:

   - A major-general has been appointed to manage Land Force Reserve Restructure (LFRR);
   - Work is continuing to improve the recruitment and enrolment processes;
   - Army Reserve enrolments increased in 2001;
   - The Canadian Army has developed a new training doctrine;
   - Work on mobilization continues; and
   - A form of job protection legislation is being implemented for Reservists called up to serve in emergency situations.

3. A number of challenges remain. Among these are:

   - A need to convince the Department of National Defence (DND) and the Canadian Forces (CF) that the broader public policy aspects of LFRR require a perspective that extends beyond the DND/CF planning cycles;
   - The importance of a longer term resource commitment to enable full implementation of the Government's Policy Statement of October 6, 2000, which commits to expanding the Army Reserves to 18,500 part-time soldiers by 2006;
   - Certain aspects of LFRR will require effort on behalf of elements of the DND/CF other than the Army in order to ensure that the Army Commander has full "corporate" support to expand the Army Reserves; and
   - Accurate and complete information regarding the state of the Reserves is essential to inform Members of the House of Commons and the Senate, the bureaucracy and the public generally in order to establish public participation in reserve restructure and the broader debate on defence policy.

4. In its consultations, the Committee encountered a great deal of support for the Canadian Forces and for the presence of the military within communities both large and small. The strategic importance of the military's "community footprint" across Canada should not be underestimated.

PROGRESS REPORT I

INTRODUCTION

We are pleased to present our first public report on Land Force Reserve Restructure (LFRR). Strongly supported by the Reserves community, this project was launched by a Government of Canada Policy Statement on 6 October 2000. The policy document stated that recommendations provided by this Committee (the "Fraser Recommendations"), at the request of the Minister of National Defence, were to be the Government's blueprint for LFRR. LGen Mike Jeffery, by then the Army Commander had, over the previous summer, outlined a "Strategic Plan" to implement the Fraser Recommendations. The Government identified that plan as the first step in their implementation.

In January 2001, we reported the following to the Minister. We repeat it now in this public report to help explain to Canadians the significance behind the Government's decision to strengthen the Reserves.

> [Minister Eggleton's] commitment to ensure that the many years of effort invested in revitalizing the Army Reserves resulted in what we believe to be a watershed in Canada's post Cold War defence policy: a clear statement of public policy to serve as the long-term objectives and benchmarks for changes to be made to one of Canada's most resilient and valuable national institutions - the Militia, or Army Reserve.
>
> [Minister Eggleton's] policy statement, released 6 October 2000, was a watershed for several reasons. First, it clearly stated that the *raison d'être* of the Reserves is mobilization, ending the lengthy speculation that augmentation of the Regular Force for current operations was its primary mission. Second, it confirmed that a national mobilization plan will be the basis of restructure, thereby remaining consistent with original Government direction and ensuring Canadians that the CF will have the capacity to expand if necessary if strategic warning, which currently envisions little need to expand, fails. Third, it sets out Canada's unique path among its principal allies in terms of personnel strength: whereas the United States Army Reserves and the United Kingdom's Territorial Army have been reduced in strength as part of their restructure, the Canadian Army Reserves will expand. Fourth, the policy statement verifies the Government's position that the "community footprint" concept that characterizes the Army Reserves will be strengthened. Fifth, and perhaps most welcome for the Defence Establishment, [the Minister's] policy statement leaves no doubt that the status quo is not acceptable: change to the Army Reserves must occur for its own sake and for the sake of Canada's military capability. To borrow a slogan from the Army Reserves, they are "ready, willing and able" to take on new roles, capabilities and challenges.

It is important for the broader reserves community and the public to understand the rationale for dividing LFRR into two phases. Phase I is a period of stabilization and assessment. Chronic problems in the Army Reserves, including recruiting, retention, enrolment, equipment and funding, are to be addressed during this phase, to be complete by the end of March 2003. Restructuring decisions that may occur during Phase II,

designed to meet Canada's defence requirements of the future, can then proceed on a rational policy compliant basis.

However, the Committee is concerned that, while progress has been made in the administration of the Army Reserves, there remains no acknowledgement by the Department, the CF or even the Army, that this Policy Statement stands distinct from the Strategic Plan. This distinction is significant because, as a departmental document, the latter is only "resourced" for Phase I of LFRR, and does not offer unqualified commitment to carrying through with expansion of the Army Reserves in Phase II. Indeed, that document still refers to personnel levels of 18,500 as an "assumed critical mass". To the contrary, it is not "assumed", for it is policy, and has been so since announced by Minister Collenette on 7 May 1996. This tentative approach to Phase II of LFRR is not consistent with the Policy Statement, which provides the direction and long-term policy requirement for LFRR. It establishes, in other words, the prerequisites for Phase II restructure. These are, in the main:

- Fixing what is "broken" in the workings of the Militia in terms of areas such as administration, recruiting and enrolment;
- An increase in the size of the Militia toward that established in Government policy (18,500 part-time Reservists) to be fully achieved in Phase II of LFRR;
- Development of a force structure based on a national, as opposed to Army, mobilization plan;
- Explanation of new roles and capabilities in "common sense terms";
- Rethinking conditions of service;
- Revisiting SCRR recommendations not accepted by the Department, in light of the new capability requirements alluded to in the VCDS document *Rethinking the Total Force*, released in November 1999; and
- Preservation of the community footprint provided by the Reserves.

Many elements of the Policy Statement, such as work done on a national mobilization plan, direction to the Chief of the Defence Staff on the content of his annual report to Parliament on the state of the Canadian Forces, and review of the role of the Chief of Reserves and Cadets, lay outside the authority of the Chief of the Land Staff to implement.

Furthermore, until we receive concrete plans for Phase II of LFRR and other changes to the Army (a project called "Army Transformation"), it is impossible to measure the Army's activity, let alone the CF's and DND's, against the direction of the Policy Statement. Nonetheless, progress has been made in rejuvenating the Army Reserves. While likely the most ambitious and complex component of Minister Eggleton's reform program, it is also potentially a significant success story. Implementation of the Government's Policy Statement on LFRR, issued by Minister Eggleton on 6 October 2000, presented a challenge for the Minister, the Department of National Defence, the Canadian Forces, the larger reserves community and Canadians generally. With long-term public policy objectives and a Phase I implementation plan in place, LFRR is on increasingly solid ground.

The Government of Canada Policy Statement, as enunciated by Minister Eggleton on 6 October 2000, has, we believe, ended the long and unhelpful quarrel over which component of the Army, being Militia or Regular Force, best serves Canada's national interests. The Policy Statement recognizes unequivocally that there is one Canadian Army based on two components – regular and reserve – each of which is essential to providing Canada with strategic defence capabilities. Full-time professionals can be called upon for rapid reaction and deployment for immediate operational needs, whereas Reservists provide the nation with an expansion base, local capability to respond to a wide range of exigencies, and the "footprint" of the military in Canadian communities. Reservists may be called upon also to augment Regular Force deployments when made necessary by Regular Force shortages or by the availability of capabilities not resident in the Regular Force. These three roles (footprint, mobilization and augmentation) are not mutually exclusive. Indeed, it is the "footprint", or the existence of Militia units across the country, that provides the expansion base and local visibility for the CF in addition to the ability to augment Regular Force units for deployment.

This report provides the Monitoring Committee's observations on progress made over the past year on LFRR. It is not intended to be an authoritative record of the state of the Army Reserves. That is not our mandate. Rather, the Committee is examining LFRR from the same perspective as it does other elements of the Minister's reform program, now several years in the works. We have tried to offer encouragement when appropriate, praise when it is warranted, and caution where future stumbling blocks appear. While recognizing progress made thus far, the Committee is concerned that Phase II of LFRR, and perhaps even Phase I, demands resources not currently in the Army budget. We do not yet know what Phase II will cost and, until a plan for restructure has been accepted by the Minister, costing is notional at best.

Since the outset of the Minister's reform program, the Committee has said repeatedly that strategic change is not accomplished without senior leadership's support, courage and commitment of resources. Given the extent of the CF's current operational deployments and the military's necessary attention to current demands, it becomes even more essential for senior leadership of the Department of National Defence and the Canadian Forces to champion reform, lest it be left in the "too hard basket" for a later date.

ADMINISTRATION

DECISIONS

Fraser Recommendation #1: Steps should be taken and announced to fix chronic problems in the way the reserves system is administered.

- Recruiting: more flexibility and authority to local reserve authorities to design advertising to suit local conditions and needs, and to appeal to local target groups.
- Enrolment: simplify and shorten the enrolment process. Permit conditional enrolment.
- Training: establish standards to be achieved for qualification levels, and hold local Commanders responsible for administering them. Permit civil equivalency to be accepted in place of DND courses where possible. Allow more training at unit level and support it with training aids and equipment (including computer-based training). Where centralized training is essential, it should be scheduled in alignment with Reservists availability; courses once set must not be cancelled.
- Administration: relieve the excess administrative paper burden on local units and their commanding officers.
- Pay: remove remaining irritants in the pay process.

STATUS

Activity has proceeded on the five components of this decision. The CF has decided to consider revamping the whole process of recruiting, enrolment and retention.

For its part, the Army has also reviewed both regular and reserve component training, and has drafted a new training doctrine that lays out a "train to need" philosophy. It is designed to focus on the Class "A" Reservist (one night a week, one weekend a month), and training to levels relevant to that form of service. To that end, the skills and knowledge required of reservists have been fit into three broad categories:

1. Essential: Those required of the part-time reservist to perform occupational duties and domestic operations.
2. Supplemental: Those required of the reservist to be employed full time.
3. Residual: That required of the reservist to transfer to the Regular Force.

The Army will use this new doctrine to address a junior leadership crisis, whereby less than one new infantry, armoured or artillery officer (platoon or troop commander) is being produced per unit per year in the Army Reserves. The Army has argued that RESO (Reserve Entry Scheme for Officers) and MITCP (Militia Individual Training and Career

Profile) in their present form are not up to the task of building up the officer corps affordably. RESO is a training scheme for commissioning that mirrors Regular Force standards, while MITCP offers a modularized training package for Reservists unable to dedicate summers to "phase training." The new Army Reserve Professional Development Model will produce a commissioned officer trained to the "essential" level of capability in 90 days. By using a full summer, this program could be completed as quickly as one calendar year, but could be performed in blocks within a maximum of four years. RESO will still be open as an entry scheme with up to three summers of training or employment, but Reservists will no longer participate in Regular Force phase training.

Activity Related to the Strategic Plan:

1. The Army has established unit recruiting positions.

2. The Army provided a one-time $10K grant to brigades for advertising.

3. Under the Reserve Force Employment Project and the CF Recruiting and Retention Project, the Director of Reserves and ADM (HR-Mil), respectively, are analyzing a host of policies and practices related to terms of service, including:

    - Liability of Reserve Force members to serve
    - Employment
    - Career Management
    - Items related to the Cadet Instructor Cadre.

Of particular interest is an initiative to "expedite" enrolment, which consists of various steps:

a) Application
b) CF Aptitude Test
c) Medical Screening
d) Interview
e) Enhanced Reliability Check
f) Verification of Former Service (if necessary)
g) Physical Fitness Test
h) Selection
i) Job Offer
j) Enrolment.

New procedures were developed in the summer of 2001 in order to reduce some of the historical bottlenecks in the enrolment process. In particular, recruiting centers and units can now call on a more flexible approach to physical fitness testing, security checks, interviews, medical evaluations and verification of former service for those affected. Web-based application forms and a National Call Center have also been put in place. On 19 November 2001, the Army Commander proposed to the organization in charge of CF personnel administration, ADM (HR-Mil), further amendments to the enrolment process

to streamline, for example, the medical evaluation step. The Monitoring Committee is unaware of action yet taken on this proposal.

4. The LFRR Project Management Office (PMO) has undertaken a Unit Bureaucracy Study.

5. The Army is satisfied with its command and control.

OBSERVATIONS

1. There is no question that a great deal of staff work has been carried out in the areas of recruiting, training and enrolment. Indeed, as figures 1 and 2 below demonstrate, the Army Reserve has increased its enrolment substantially, at least in the first two quarters of 2001 (the most recent figures available). It is too soon to determine whether changes to the enrolment process have contributed to this increase, particularly when over 25% of applicants withdraw from it before completion. While effort has been made to improve and accelerate the enrolment process, we continue to receive reports from across the nation that the delay between application and enrolment remains excessive, which does not meet the needs of the Army Reserves. We therefore urge ADM (HR-Mil) to act with dispatch on the Army Commander's 19 November proposal.

Figure 1: Army Reserve Applicants

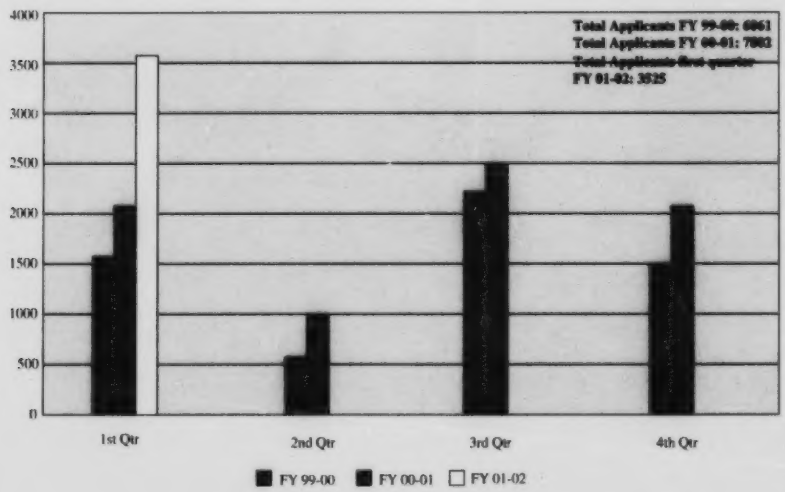
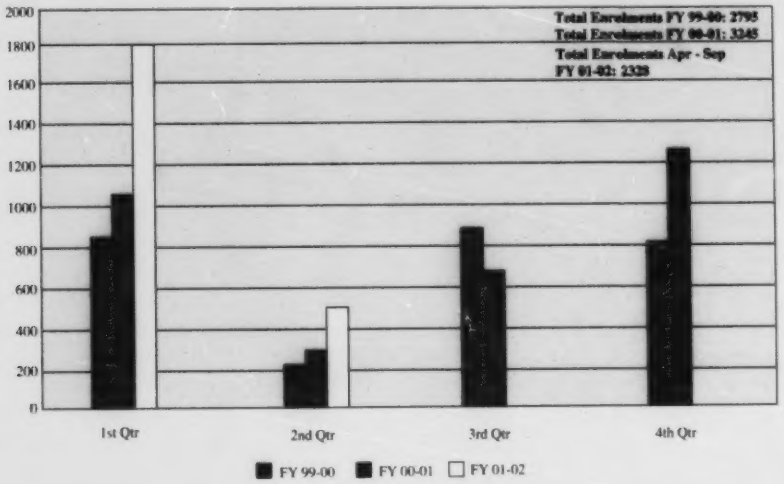


Figure 2: Army Reserve Enrolments



2. Although a good deal of attention has been paid to the enrolment process, the Committee remains concerned that permission of conditional enrolment (or probationary status for an applicant until necessary paperwork is complete) at the unit level is not being acted on, apparently because it is not possible under the current provisions of the *National Defence Act*. However, as a fundamental component of their leadership positions, unit commanding officers (COs) should have the authority and responsibility to conditionally enroll recruits, ar d be held accountable for these decisions. There continues to be evidence, both anecdotal and systemic, of many stories of application files taking so long to process that potential recruits give up or lose interest waiting for approval. Basic medical and reliability checks should not be stumbling blocks to getting people into the CF. Innovative, decentralized approaches to these processes can, and should, be allowed and encouraged. This recommendation therefore combines a call for visible "quick fixes" with more subtle references to the necessity to increase the authority of unit commanders to be more commensurate with the responsibility and accountability that will increasingly be expected of them. Permitting conditional enrolment, for instance, will allow unit COs another tool to meet recruiting targets, while acknowledging their responsibility to exercise sound judgement in exercising their authority.

3. In addition, while the "centre" (NDHQ) should administer through regulations, standards and monitoring, unit COs should be given more authority (and funding) to advertise as they see fit. Given that Director General Public Affairs now controls recruitment advertising, and insists that it be carried out congruently for both Regular and Reserve components, many unit COs are frustrated that they cannot run ads in local newspapers, or use other innovative ways to attract people to Brigades or units. The Committee heard this complaint repeatedly during its consultations that led to the Fraser Recommendations. We continue to hear frustration on this score, but also note that opinion is mixed within the Army as to the virtues of centralization.

4. Even with the current centralized approach to advertising, consideration should be given to campaigns specifically for the Reserves. Concurrent advertising for Regular and Reserve positions may be of some corporate benefit, but it must be recognized that the target base for each is fundamentally different. While both seek to serve Canada in some way, career-oriented aspirants are attracted to the Regular Force, while students or others who, for various reasons, desire part-time experience and adventure, whether short or long term, are suited to the Reserve Force. Furthermore, part-time reserve service should be marketed as a desirable vocation in and of itself, not just as a primer for a full-time Regular Force career.

5. The Committee suggests that more unit level responsibility for recruiting and enrolment would allow those tasked to attract candidates (i.e., Units and Brigades) with the means to follow a candidate through to the end of his or her enrolment process. Many argue, furthermore, that Militia recruits are attracted to specific units in their geographic area first and foremost, and therefore advertising should be focussed on units rather than on the CF as a whole. Unit and Brigade COs are probably in the best position to judge what works in their area. We have been advised by United States military officials, for instance, that Commanding Officers of Army Reserve units do everything they can to get potential soldiers into uniform and training as soon as possible (within three days). In Canada, candidates attracted to a local unit or brigade are then put through a lengthier process in a different organization, the CF Recruiting Group (CFRG).

6. The CFRG's mandate is to attract and process Regular Force candidates, but only to process candidates for the Reserves. The CFRG is not tasked to attract candidates to the Reserve Force. This might account for the inadequacy of information provided on the recruiting pages of the DND regarding the Reserves[1]. The site claims, for example, to provide links to career profiles for Regular Force and Reserve Force streams in the Army. However, the Committee was surprised to discover that information provided on the Reserve profile is merely a copy of that for the Regular. At a time when Government policy has called for increasing the size of the Army Reserves, this is a disturbing signal.

7. In our discussions with serving Reservists and Regulars, in addition to the very lively discussions held on the LFRR Open Forum on the Army's Website, we have noted substantial frustration over the roadblocks to implementing "quick fixes" to the philosophy and process of attracting Canadians into the Militia, signing them up and keeping them there (recruitment, enrolment and retention).

8. It is unfortunate that budget constraints have forced the Army to change the RESO program. It offered a common experience for Regular and Reserve Force officer candidates that helped those who participate to form common bonds and to promulgate an Army ethos that spoke to both full-time and part-time soldiers. After the elimination of COTC (Canadian Officer Training Corps) in the late 1960s, RESO

[1] http://www.recruiting.forces.ca/html/army/careers/career_profiles/index.html

was the remaining form of common training for candidates. Furthermore, the Army will lose a source of great pride – Reservists trained alongside their Regular Force counterparts. The Committee is, however, well aware of the Army Commander's challenge: how to deal with the immediate shortage of junior leaders in the Army Reserve without compromising the quality of the leadership necessary to carry units and higher headquarters into the future. Whatever changes to training may occur, Militia officers must be educated, trained and developed professionally to achieve the competency required of leaders beyond stage two of mobilization.

9. Army command and control has been a concern throughout LFRR. Evidence provided to the Committee throughout consultations indicates that ensuring national standards for training, administration, recruiting and enrolment throughout the four Army Areas, supported by adequate funding, remains a challenge.

10. The Committee is pleased to report that the pay system is now satisfactory, and our consultations revealed no systemic obstacles to the delivery of soldiers' pay. In 1998 and 1999, the Committee reported its disappointment that the cost of the revised pay system had been covered by the Reserve budget, contrary to the Government's decision that was being monitored. In recent consultations, we continue to hear that the cost of the current pay system remains a significant burden on brigades. This cost, while perhaps necessary, must be taken into consideration when allocating brigade budgets in order to maximize resources available to meet growth targets.

MOBILIZATION AND FOOTPRINT IN THE COMMUNITY

DECISIONS

Fraser Recommendation #2: Acknowledge the legitimacy of Stages 3 and 4 mobilization as a part of the planning process, and the need for the Reserves structure to be able to support it. Prepare a national mobilization plan as the basis for restructuring. This is consistent with the 1994 *White Paper* and SCRR, and would assure reservists they have a role beyond augmentation for current operations.

Fraser Recommendation #3: Outline proposed roles for the reserves in general terms, including some introduction of non-traditional roles. Explain in common-sense terms why these changes are necessary under present and foreseeable conditions. Give assurance that most combat units will be retained even if some changes may be needed to ensure they are of viable size (e.g., "tactical groupings" of some units while retaining their traditional insignia).

STATUS

The Army did not meet its objective to complete a mobilization plan by the end of March 2001 but did produce a draft "Mobilization Planning Guide" in March 2001.

The Army has reported that it did not meet its objective to "agree to roles, missions and tasks for the Army of Today" by the end of March 2001, but the LFRR Project Management Office plans to have this item completed by the end of March 2002.

The Army has introduced CIMIC, Movement Control and Postal capability into its Reserve component, while further work on PSYOPS and NBCD is pending. The introduction of new capabilities is encouraging.

OBSERVATIONS

Stages of Mobilization

1. Force Generation
2. Force Enhancement
3. Force Expansion
4. National Mobilization

1. In order to proceed with restructure in a rational and viable way that will stand the test of time, conceptual work on how the defence establishment will provide what Canada needs and expects of its military in all degrees of mobilization is a fundamental responsibility of the Department and the CF – not just the Army. Only then can Canadians and the Government have the information necessary to make informed decisions on Canada's defence requirements for the future. As the Fraser Report stated, meeting current operational requirements is an important task for the Army Reserves, but it must be done in concert with preserving the framework to expand if necessary. In fact, that framework is what provides the capability for individual augmentation of Regular Force units in addition to unit level domestic operations. Augmentation, or individual reinforcement of under-strength Regular Force units, and mobilization, or expansion of Regular and Reserve units, are complementary, not competitive, activities.

2. Therefore, we applaud work being done by the Army on mobilization. CF Mobilization Planning Doctrine is a useful start as an internal document, and Exercise Defence Planner, a staff college exercise that has been held at the Canadian Forces College in Toronto, has been an excellent source of ideas and challenges for those involved. It is unfortunate that Defence Planner was not held in 2001. As the environments proceed with individual plans for mobilization, we eagerly anticipate the national plan that will result. An articulated force structure for the CF for all stages of mobilization should be the product of this plan. Identification of roles, missions and tasks for all Army Reserve units must be the product of mobilization work, the completion of which is necessary well in advance of the onset of Phase II in 2003. Force structure must be derived from mobilization requirements for all four stages.

3. We will also monitor the introduction of what have been described as non-traditional roles for the Reserves. To this end, we will be particularly interested in how an invigorated Supplementary Reserve and the Alternative Service Delivery program will support the Primary Reserve in providing civilian skill sets and specialist augmentation. It is also encouraging to see implicit recognition that the development of new capabilities is not primarily a force structure issue, but rather one of personnel management.

4. The Army's business plan for the fiscal year 2001-02 states that:

> *Army Transformation remains the Army's top planning priority. There is general agreement on the character of the Army of Tomorrow: a combat-capable, strategically deployable and interoperable force, anchored on modern, medium-weigh capabilities with strategic relevance. The process of transitioning the Army to this concept is ongoing, as new capabilities are being fielded and becoming operational. However, final decisions on how Regular and Reserve Components of the Army will be organized, equipped, trained and resourced are yet to be taken. Care must be taken to ensure that the structure of the army of Tomorrow satisfies two imperatives: it must be modern and capable; and it must be affordable and sustainable.*[2]

5. There are other imperatives. The Army's structure must also satisfy mobilization requirements for all four stages, in addition to fulfilling its footprint role. The mobilization and footprint imperatives will cost money, and both defy short-term performance measurement cycles, but that does not diminish their essential utility. While the Army is trying to match its ends with its means, not the case at the moment, attention must be paid by the corporate body of DND and the CF, as well as all levels of Government, to costing and paying for maintaining the Army Reserve footprint across the country, in communities large and small. While many smaller units may face challenges in drawing from changing population bases, the social role of the Reserves in these communities, enunciated in the Government's Policy Statement, is another imperative that must be recognized in DND/CF planning documents.

CONDITIONS OF SERVICE

DECISIONS

Fraser Recommendation #4: Acknowledge that NDHQ (i.e., the Regular Force) understands the different nature of reserve service (part-time, voluntary, limited commitment) and will design roles, standards and training regimes that take it into

[2] Strategic Operations and Resource Direction 2002, Chapter 1, p. 7/18.

account. Consider new terms of engagement for reservists that may be needed to attract persons with developed skills in the civilian economy (e.g., civilian-military co-operation, psychological operations, vehicle maintenance). For this reason, we urge serious and urgent study of alternative terms of service, including those that may require legislative amendment. Revisit those SCRR recommendations which were initially rejected by the Department, such as contractual obligations and job protection legislation.

STATUS

The CF has embarked on a Long Term Capability Plan for Human Resources, which includes the Reserve Force Employment Project. It is considering the fundamental differences between Regular and Reserve service. In addition, a review of the occupational classifications of the CF is intended to evaluate current assumptions about conditions of service for the CF as a whole.

In June 2001, Armed Forces Council approved a new Reserve employment framework, which defines two groupings for future reservists: Limited Liability Service (LLS) and Unlimited Liability Service (ULS). This decision bears not only on the Army, but also on all Reservists. These categories will replace the various classes of service now in place, and will determine rates of pay. Those Reservists employed in Unlimited Liability Service, similar to Regular Force conditions, will normally be engaged in operations, either international or domestic. Those employed in normal reserve training, in addition to serving full-time in non-operational roles, will be categorized as subject to only limited liability, and therefore will receive less compensation. This change is scheduled to come into effect by April 2002.

Bill C-42 (the *Public Safety Act*) is at the Second Reading stage at the House of Commons. Proposed amendments to the *National Defence Act* provide for job protection measures for Reservists activated by the Government in an emergency. Reservists mobilized by the Government would be reinstated in their jobs once demobilized.

OBSERVATIONS

1. The Committee is pleased that action on job protection legislation is being implemented as part of Bill C-42, the *Public Safety Act*. The job protection measures proposed would, however, apply only to Reserve call-ups under the declaration of an "emergency" by the federal government. According to Defence Plan 2001, issued earlier this year by the Department, the estimated Reserve contribution to the Main Contingency Force is over 2000 personnel, and lead time before deployment is inherently unpredictable. Because deployment of the Main Contingency Force is a white paper commitment, but does not require an "emergency" declaration, job protection measures may not always apply to activated Reservists. It therefore remains to be seen whether the CF can develop an "operationalized" Reserves along

the lines of that of the United States Army. The combination of job protection legislation and a support role integral to the full range of US Army operations, provides the means to mobilize the Army Reserves on a large scale. As of 23 January 2002, for instance, fully 23,000 US Army Reserve and National Guard were on Active Duty. The total number of active duty guard and reserve personnel from all services was more than 71,000.

2. Development of imaginative terms of engagement is therefore a requirement particularly relevant for the non-traditional roles being sought through the Army Reserves. Civilians with the skill sets for such capabilities as PSYOPS and CIMIC are usually in great demand. Their tours of duty, terms of service and training regimes will likely be individually distinctive. CIMIC detachments, which have been stood up in Land Force Areas, without requiring restructure, is a good example of the innovative thinking necessary in the future.

3. Regarding changes to terms of service, it is prudent not to lose sight of the ability of the current Army Reserve to augment the Regular Force with individuals. As of November 2001, over 600 reservists were serving in Class "C" positions, effectively as Regular Force soldiers, to fill headquarters or operational shortages. While those Reservists on deployed operations will receive Regular Force rates of pay, the Committee questions why Reservists and Regulars working in the same limited liability environment, such as NDHQ, should be compensated on separate scales. The Committee will examine the possible implications of this change.

4. In January 2001, the VCDS undertook to improve the Supplementary Reserve. The Committee has not yet examined this component of the Reserves in depth, but will undertake to do so.

TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY

DECISIONS

Fraser Recommendation #5: Provide reliable guarantees that the funding and equipment will be forthcoming on a continuing basis to support the new structure, including both "traditional" and "non-traditional" roles. It is important there be no "tricks" in this commitment, which is bound to be scrutinized very closely.

Fraser Recommendation #6: Bring the strength of the Reserves up to the 30,000 level (18,500-20,500 for the Army Reserves) as established in Government policy. Measures taken by implementing the above recommendations should achieve the results-oriented command and control required to attract and retain sufficient numbers of people.

Fraser Recommendation #7: A level One position should be established in the Department and the CF to act as a leader of change in carrying out the above recommendations, to keep the Minister and the CDS advised on progress, and generally to represent the needs, concerns and interests of the Reserves at the highest levels in the Department and the CF.

Fraser Recommendation #8: The Chief of the Defence Staff should include a separate section on the Reserves in his annual report on the State of the CF.

STATUS

A Project Management Office has been set up to manage Army Reserve Modernization. The Project Manager has also recently been named: Major-General Ed Fitch, most recently the Commander of Land Force Western Area. A Project Charter has not yet been approved. At the time of publication, a Level One Action Directive, which would outline high level corporate responsibility for implementing various aspects of the LFRR Strategic Plan, had not been issued. The LFRR Strategic Plan called for issuance of such a directive by the VCDS.

In order to reach the objective of 18,500 part-time Army Reservists, the Army's Strategic Plan provides for the first step of 15,500 by the end of March 2003. The Army was to have reached 14,000 by the end of March 2001, but fell short of this goal. However, a considerable increase in so-called "effective strength" of the Army, comprised of part-time and temporary full-time personnel, numbered 14,688 as of 6 November 2001. The Army has set a recruiting target of 4,000 Reservists for the next fiscal year, the estimated requirement to reach an effective strength of 15,500 by the end of March 2003. Table 1 and 2 below show Reserve Personnel in the CF broken down by Environment, Command and Group. These totals are also presented for class of service (A, B or C) and operations. Class A represents part-time Reservists while other categories relate to various types of full-time employment. The acronyms are defined in Annex C.

Table 1: Summary of Reserve Personnel by Classes of Service, 6 November 01

EC/Comd/Grp	Totals	Cl A	Cl B	Cl C	on Ops
NavRes	3,730	2,514	1,216		
Army	15,326	14,688		638	
ARF	2,172	661	661	38	13
Comms	2,010	1,674	300		36
DGHS	822				
NDHQ PRL	308				
Rangers	3,483	3,483			
Grand Total	27,851				

Source: ADM (HR-Mil)

Table 2: Army – C1 A and B for October 2001

LFWA	3,824
LFCA	5,163
SQFT	3,322
LFAA	2,379
TOTALS	**14,688**

Source: ADM (HR-Mil)

OBSERVATIONS

1. Throughout its past monitoring activities, this Committee identified a lack of accountability in the command structure regarding the state of the Army Reserves. A lack of public information on personnel strength, the true cost of the Reserves and many administrative mysteries appeared to the Committee to be symptoms of a command and control breakdown. On many issues, such as the guarantee of training days to individual reservists, civilian-military skill equivalency standards and mobilization planning, there seemed to have been work done, but no senior leader held to account for progress. Furthermore, the drifting of restructure away from original government direction led the Committee to the conclusion that the dangerous slide endured by the Army Reserves was not necessarily the fault of any individual in the chain of command, but rather the command structure itself that kept Reservists only on the periphery.[3] In other words, the Army Reserves had been neglected by errors of omission rather than by errors of commission.

2. We remain convinced that the only way to effect an endurable structure is not to repeat the mistakes of past restructuring attempts. Reserve restructure, attempted several times since the Second World War, has never proven resilient because the distinction between public policy and chain of command decision-making has neither been understood nor even acknowledged by principal actors as the prerequisite for change. That lack of understanding led to the unfortunate turn of events surrounding the force structure proposal of April 1999 that effectively stalled progress.

3. The Army Commander has demonstrated his commitment to act as the "leader of change" for the Army Reserves. We are confident this will continue.

4. The appointment of MGen Fitch as project manager, along with the continuation of the Monitoring Committee to monitor and mediate activity for the duration of the two phases of LFRR, established the foundation of trust that was needed to end the impasse in the process. We have not been apprised of how the third prong of the Minister's approach, the review of the Chief of Reserves and Cadets, will be implemented, but will examine the terms of reference for that position. We are also concerned that the recent lengthy delay in honourary appointments and re-appointments has affected unit morale and "community footprint" in many cases. We

[3] To view previous Monitoring Committee reports, visit the Committee's Website at www.frasercom.ca.

reported on this in our report to the Minister in May 2001, and steps have since been taken by the CDS to speed up the process. We will continue to monitor this item.

5. We are in receipt of mixed messages regarding Militia funding. Concern has been raised in at least one Area about apparent cuts to Brigade budgets, an act that would stand in contrast to the Minister's announcement of 6 October 2000. We do not as yet possess sufficient information on this matter, but we do make the observation that transparency and uniformity in funding must prevail. As Brigades increase personnel, funding must be forthcoming to accommodate the long-term growth of the Army Reserves. Recruits must be given sufficient and challenging training to be retained by the Army Reserve. In order to ensure retention, the CLS may have to direct dedicated funds to the unit level based on training days necessary to meet growth targets. The Army must also be satisfied that the number of training days allotted to soldiers is sufficient to retain recruits. To that end, study should be made immediately to determine the optimal income required of new recruits in order to consider the Army as competitive part-time employment. Equipment must also be forthcoming to accommodate the roles, missions and tasks of the Army Reserve.

6. The CDS 2001 Annual Report to Parliament on the state of the Canadian Forces did not respond adequately to policy direction. Aside from a recap of the October 2000 Policy Statement on LFRR, the report contains little information on the current state of the Reserves, Militia or otherwise. Furthermore, there is scant evidence of attention being paid to the Supplementary Reserves, or to the Reserves' ability to mobilize militarily for various contingencies. It is of note that the one paragraph dealing with the Militia is under the section entitled "Sustaining Operations", and makes no mention of the Militia's primary mobilization or footprint roles, only that "Members of the Land Force Reserve help us to fill the ranks of Regular Force high readiness units that are committed to operations." This statement raises a number of questions about the state of the CF's long-term planning in the face of what seems to be a punishing "OP Tempo", and also about the lack of information on the true state of the Reserves being put into Parliamentary and public domain.

7. Furthermore, the CDS Report to Parliament suggests that Phase II of LFRR is only "expected to consider" increasing the Army Reserves to 18,500 members and assigning new roles, missions and tasks. As we pointed out in the introduction to this report, this non-committal approach to reaching Government directed personnel levels is not aligned with policy.

8. Army Reserve figures for effective strength are heartening, and we are optimistic that the Army Commander will meet his Phase I goal of 15,500 effective strength, which includes both part-time and full-time Reservists. Phase II of LFRR, however, calls for reaching a personnel strength of 18,500 part-time Reservists. We believe it will be impossible to reach growth targets within the current Reserve budget.

9. The Committee is uncertain how changes to classes of Reserve service described above under Fraser Recommendation #4 could effect the measurement of personnel

strength in the Reserves, and how pay budgets are allocated. Therefore, we intend to examine other elements of the Reserve Force to compare terms of service and employment of Reservists to that of the Army.

CONSULTATION AND MONITORING

DECISIONS

Fraser Recommendation #9: Promise consultation with currently serving reserve authorities, including brigade and unit leadership, and other representatives of the broader reserve community, on how to implement these changes, and commit to a phased, prudent process of implementation that will include careful assessment of results and changes to the program as necessary. This should be achieved by simply resurrecting the Command and Area Consultative Working Groups with the same membership. These seemed to work well until the proposal of April 1999 disturbed the trust that had begun to build between NDHQ and the Reserves community.

Fraser Recommendation #10: Monitoring of the implementation of Ministerial decisions arising both out of the SCRR and this report should continue.

STATUS

The CLS did reconstitute the CCWG in line with this recommendation, and achieved consensus among key stakeholders on first steps to resolve the impasse in LFRR. This group, now referred to by the CLS as the Command Consultative Advisory Group, will continue to act as a sounding board for the CLS, who can rely on the vast experience and judgment of its membership throughout LFRR. Areas have also instituted their own consultative working groups, which is a good step toward fostering a community of interest in Canada's military.

This is the third, but first public, report on LFRR delivered by the MMC since the Policy Statement of October 2000. We have also carried out four Area Consultation sessions, in Calgary, Toronto, Gagetown and Montreal, and continue to communicate the vision for the Army Reserves contained in the Minister's statement of 6 October 2000. We have also been invited to one community forum that addressed the significance of the Militia's "footprint" role, in Brockville, Ontario. When information on these activities becomes available, it is posted on the MMC's Website, www.frasercom.ca. These consultations, which serve to generate feedback on current activity from the Reserves community, both

serving and non-serving, also enable the MMC to measure the public policy dimension of reserve restructure, as we develop criteria and methodology for our mediation role when decisions are taken.

OBSERVATIONS

1. Monitoring progress on the Policy Statement has been challenging because the Department has not acknowledged that it stands distinct from the Strategic Plan (i.e., policy vs. implementation). Because the Policy Statement identifies the prerequisites for Phase II of LFRR, we must therefore pursue the task of trying to fit Departmental/CF activity into the Fraser Recommendations, which stand as the public policy standard of measurement for LFRR.

2. Indeed, we are concerned that the public policy basis for LFRR is not being communicated internally by the chain of command. Departmental documents do not convey the Policy Statement's direction that the Fraser Recommendations are the Government's blueprint for LFRR. Rather, the 2001-2002 *Report on Plans and Priorities*, for example, states only that the Minister announced the first phase of the LFRR Strategic Plan.[4] In addition, the Department's Performance Report for fiscal year 1999-2000, released in March 2001, requires clarification. In its section on "Future Challenges", the Report refers not to the mobilization role of the Reserves, but rather that they "have an important role to play in alleviating current operational pressures." This is an inadequate description of the various strategic roles and capabilities provided by the Reserves as laid out in the Policy Statement.

3. As it stands, we are monitoring the Policy Statement of 6 October, while the Army is implementing only a component of the Policy Statement – the Strategic Plan. We are in receipt of no implementation plan for the Policy Statement *per se*, which would have to include an explanation of how the Fraser Recommendations, as the Government's blueprint for LFRR, will be addressed in Phase II. Many areas of the Policy Statement are not within the authority of the CLS to implement. These include national mobilization planning (VCDS), conditional enrolment (ADM (HR-Mil) and JAG), recruitment and terms of service (also HR-Mil) and CDS reporting on the state of the Reserves. Indeed, most of the Fraser Recommendations do not fall solely under the purview of the CLS. It would appear to be beyond the scope of the actions outlined in the Strategic Plan to deal with these other corporate matters.

4. While the Army provides information on its LFRR Website related to Strategic Plan activity, it does not track progress on the Fraser Recommendations. This should be a corporate responsibility. In the past, the Department has provided regular updates under "Key Reports" on the VCDS Website on progress made on all of the reforms being monitored by the Committee. These reports identify those charged with particular responsibilities to implement Ministerial decisions (Offices of Primary Interests). Such a matrix, drawing attention to the connection between Departmental

[4] Department of National Defence, *Report on Plans and Priorities*, 2001-2002, p. 115.

activity and the Policy Statement (i.e., the "Fraser Recommendations") would provide a good tool for internal and external communications, and would keep activity on track with Government direction.

5. The effects of this apparent disconnection between the Minister's direction and departmental activity have been minimal to date. They will, however, become more apparent and troublesome as we approach Phase II of LFRR. The Department should address this issue as quickly as possible in order to keep the policy-implementation continuum intact.

COMMUNITY FOOTPRINT: DEFINING THE ROLE FOR THE CF RESERVES

> *"Located in communities throughout Canada, the Army Reserves exist primarily to provide the framework for expansion should the need arise. This is the raison d'être of our Reserve Force, which is characterized by its role as a "footprint" in communities across the country. Its significant social role of fostering the values of citizenship and public service is one which, as Canadians, we have come to cherish and must protect."*
>
> The Honourable Art Eggleton
> Minister of National Defence
> October 2000

The Army Reserves have long been tasked with the role of maintaining a military "footprint" across the country. The Minister of National Defence, as can be seen above in the statement from the Government of Canada's Policy Statement to guide LFRR, has made it clear that revitalizing the Army Reserves must not occur at the expense of this "footprint". Canadians who know Reservists as neighbours, colleagues or friends understand that part-time military personnel exist in their communities. Canadians in both rural and urban communities see armouries, soldiers, exercises and, on occasion, soldiers engaged in domestic operations.

The Policy Statement confirmed that deciding the breadth and depth of the "footprint" remains a matter of public policy. It is, in that sense, a mandated role for the Reserves within which LFRR must proceed. That is clear enough. What, however, does the public expect of the military in general, and the Army Reserves in particular? What value do Canadians place on the part-time military? What types of local capability do part-time military personnel and armouries provide? How do Militia units fit into the social fabric of their communities?

These are the types of questions the Committee brought to small groups in Calgary, Toronto, Gagetown and Montreal in the past year. We will continue to do so.

The response to the Committee's "community footprint" sessions has been remarkably productive across the country. The Committee and, we are sure, the participants, would especially like to thank the following distinguished members of Canada's military and defence community for acting as facilitators at our sessions: Dr. David J. Bercuson (Calgary); Dr. Ron Haycock (Toronto); Dr. Marc Milner (Gagetown) and MGen (ret'd) Clive Addy (Montreal).

Participants have included Members of Parliament, Senators, businessmen and women, academics, municipal politicians, students, honourary appointments ands other interested Canadians. A list of participants is attached as Annex B.

The groups were requested to provide comments on various topics related to the "community footprint", such as the place of armouries and military personnel in communities, the role of the Reserves in local emergency preparedness and the relationship of part-time military service to citizenship and Canada's social fabric.

The following summaries of consultations are provided on our Website. They are being reproduced here in point form to represent the many dimensions of the military's footprint in Canadian communities, and the mixture of strategic, operational, geographical, economic, social and political considerations that must be considered to keep it viable.

1. The participants offered a number of suggestions to improve the public's knowledge of the military in local communities. For example, Land Force Western Area has developed outreach programs that help the Army to educate Canadians about the military. Wearing of uniforms in public, increased presence of the military on university and college campuses and recognition through, for instance, workplace literature of deserving CF personnel are some common-sense options.

2. Furthermore, honourary appointments, which tend to be prominent community members, form an excellent bridge between the military and civilian society. Some concern was raised that delays in the appointments process are compromising that role in many units.

3. Armouries serve the CF and communities well, but could benefit by more local control of their use for non-military functions. Such use could serve to broaden public knowledge of the military, and enhance awareness of the armoury as a focal point for the community both in times of peace and emergency, either domestic or abroad. Communities could also help their local units and armouries by reconsidering taxation assumptions related to CF properties.

4. There was a general sense of frustration with the restrictions placed on armoury use. Creative and co-operative solutions for modernizing our concept of armouries as a focal point of community activity are possible, but too often face resistance from regulatory controls. It was also pointed out that demographic changes have resulted in a shift of population centres from downtown cores where armouries remain. Some local governments have devised ways to alleviate the cost of armouries, but heavy payments in lieu of taxes demanded by municipalities have an enormous impact on Area budgets.

5. Enhancing the public's knowledge and awareness of the military is not, of course, an end in itself. Increased awareness of the military also serves to solidify the sense of ownership Canadians have of the institution. That may, in turn, help Canadians to associate themselves more closely with local units as focal points for emergency preparedness and related security functions. In general, the participants applauded a more prominent role for the Reserves in disaster reaction and relief. There is perhaps too little information in the public domain about the intricacies of emergency preparedness at the local level. The public seems to have little sense of the administrative and legal complexities surrounding the issue, and more public debate may be desirable. Given the abundance of scientific data pointing to the increased risk of natural disasters, clarifying the role of the Reserves, and even the CF generally, in preparing for them and reacting to them is a timely issue.

6. Canadians need to understand the rationale for the Militia's role of providing a framework to expand our military capability if required. Some participants expressed grave reservations that current planning did not adequately account for many of the requirements of mobilization, such as immediate action units and the commitment of troops to support critical infrastructure. It was argued that requirements far exceed the resources available in both the Regular and Reserve Forces. Plans which identify vital points of interest and how to protect them if threatened should not, it was argued, be an overwhelming task if the workload was distributed widely, made a priority and supported by an appropriate force structure. It was also noted, however, that the business of providing defence capability on an ongoing basis was already having a heavy impact on serving CF personnel. The CF had an obligation, it was contended, to balance "footprint" and mobilization concepts with training, equipping and building cohesion for operations.

7. While the *raison d'être* of the reserve force to provide the framework for national mobilization remains valid, for what threats would the Canadian Forces require such expansion? While many Canadians might expect the Army Reserves to provide the framework for critical infrastructure protection (CIP), would such a role detract from its combat capability? Many in the group recalled the civil defence role of the Militia from the late 1950s, and bristled at the notion of repeating a move that sapped the Militia of units, personnel and esprit de corps.

8. The structure and organization to provide a national CIP capability currently exists in the Army Reserves, and change should not be applied simply to respond to short-term

exigencies. More imaginative and coordinated use of the civilian skills of Reservists would be a low cost way to contribute to "local capability". Regardless, general-purpose combat training remains the fundamental requirement for whatever roles are assigned to the Reserves. Moreover, the Supplementary Reserves, consisting of retired CF personnel with significant training and experience, remain a largely untapped resource in the area of critical infrastructure protection.

9. The legislative framework surrounding critical infrastructure protection is also very complex. Federal, provincial and municipal governments all have a hand in various levels of CIP. Emergency Measures organizations, police and fire departments and health authorities already have roles to play in dealing with domestic security, emergencies and disasters. The newly created Office of Critical Infrastructure Protection within the Department of National Defence is tasked to deal with this issue from a national perspective.

10. The Army Reserves are not the only element of the CF that provides a "footprint". Cadets, Rangers and Junior Rangers, the Naval and Air Reserves and the Supplementary Reserves also fill that role. In the limited areas where they are located, Regular Forces also provide a "footprint". Indeed, one participant pointed out that all CF members as well as those associated with the military act as ambassadors for the CF.

11. This is a salient point that the Committee has always supported. The Minister's identification of the Reserves' social role in fostering good citizenship is perhaps one not easily measured, other than in terms of the number of Canadians who have served, who are serving and will serve the country – full or part-time.

12. As a hybrid social/military institution, Reserve units contribute both to the social fabric of communities and the military capabilities of the nation. One suggestion was made that reserve units often reflect the diversity of those communities through the presence of visible minorities and women in greater numbers than can be found in the Regular Force. That said, much work remains to be done in increasing public awareness and knowledge of the functions and roles of the Reserves. Several participants argued that young Canadians would continue to be attracted to the Reserves for traditional reasons. However, the CF needs to do a better job of competing against other avenues available to youth who face unprecedented educational demands and costs. In many ways, the military as a teaching institution can do much to shape tomorrow's citizens by facilitating education, self-confidence, leadership and management skills.

13. Several comments were made about the social role of the Reserves and the contribution of military service to national unity and citizenship. Many participants pointed to the great success of the Cadet movement, and its connection to reserve units and infrastructure across the country. The importance of maintaining a military presence in all communities, big and small, is indisputable given the "footprint" requirement for the Reserves, but some concern was raised over the cost of armouries

in isolated locations that train insufficient numbers of soldiers. That said, even the visibility of reservists in communities is compromised by the practice of centralized training. More local training made visible to the community would raise the profile of military service, and ensure that Canadians were made more aware of their military.

ANNEX A – TERMS OF REFERENCE AND POLICY STATEMENT

October 2000

Terms of Reference

The Minister's Monitoring Committee on Change in the Department of National Defence and the Canadian Forces was first established in the Fall of 1997. Following the publication of reports in 1998 and 1999, the Committee was reconstituted and mandated to continue monitoring the implementation of government approved recommendations related to Reserves and Professional Development, Education and Leadership. It is anticipated that the Committee will report again on these matters by the end of the current year. In addition to the monitoring role, the Chair of the Committee, the Hon. John A. Fraser, was requested to provide the Minister with specific advice on the process for the restructuring of the Reserves (LFRR). That report "*In Service of the Nation: Canada's Citizen Soldiers for the 21st Century*" was presented in June of this year.

The Minister's reform endeavour continues with his decision to prolong the Monitoring Committee's mandate to allow for the ongoing monitoring of the implementation of the *Fraser Report* recommendations. The Committee will now also include Major General Reginald Lewis (Retired).

The following Terms of Reference have been defined for the Committee Members:

1. The role of the Committee is to ensure that the recommendations of the *Fraser Report* are implemented in keeping with the Minister's Policy Statement on Reserves Restructuring (LFRR).

- The Committee will monitor the LFRR Implementation Plan and provide quarterly progress reports to the Minister, the CDS and the DM
- The Committee will liaise with the Reserves community and the CLS throughout the restructuring process to ensure that the exercise is conducted in as open and transparent a manner as possible
- The Committee will also act as mediators should any issue arise which would create a potential impasse in the implementation
- The Committee will have access to all relevant information and may meet and/or visit any individuals and locations which they deem necessary in their review
- The Committee will be served by a Secretariat providing administrative, research and analytical support as required.

2. The CLS will provide a step-by-step plan and critical path for each recommendation which tne Committee will use as a focus for their review. He will also

identify any OPIs whom he tasks with specific responsibilities and with whom the Committee may liaise as required.

3. In addition to the quarterly reports to the MND, the CDS and the DM, the Committee will provide the Reserves community with a semi-annual report on the progress of implementation of LFRR.

GOVERNMENT OF CANADA POLICY STATEMENT LAND FORCE RESERVE RESTRUCTURE (LFRR)

I would like to take this opportunity to acknowledge and express my appreciation for the many individuals and organizations who have worked so hard to get us to the point where we can move forward in the LFRR process. The late Chief Justice Brian Dickson, Dr Jack Granatstein and LGen Charles Belzile (ret'd) began the current process in 1995 with the Special Commission on Reserve Restructure. The Defence Team, particularly the Land Staff, worked thereafter for many years to evaluate the Army Reserve in order to implement the recommendations of the SCRR. The knowledge and experience gained in that exercise have been of invaluable assistance to those doing recent work on the policy and institutional parameters for reserve restructure. The Hon. John A. Fraser and the members of the Minister's Monitoring Committee, D. Bevis Dewar and Dr. David Bercuson, have monitored progress on reserve restructure. At my request, they have also provided me with advice on how to deal with the impasse reached last year in consultations between the Army and the reserve community. LGen Mike Jeffery, also at my request, consulted widely in search of common ground among the stakeholders that would provide us with the ability to launch LFRR. These individuals, along with Departmental and CF staff, have wrestled this very complex problem of reserve restructure to the ground. Having reached common ground among stakeholders, I am pleased to re-affirm current Government policy and begin implementation of LFRR.

The Army Reserve is a vital component of Canada's military capability. Indeed, the Defence Mission requires the cooperation of both the Regular and Reserve components of the Canadian Forces. Located in communities throughout Canada, the Army Reserves exist primarily to provide the framework for expansion should the need arise. This is the *raison d'être* of our Reserve Force, which is characterized by its role as a "footprint" in communities across the country. Its significant social role of fostering the values of citizenship and public service is one which, as Canadians, we have come to cherish and must protect.

However, Army Reservists also help us to augment our Regular high readiness forces when committed to operations. Since the end of the Cold War, our reliance on these augmentees has increased due to the high tempo of our operational activity. We aim now to have Reservists provide up to 20% of the personnel for these deployments. The Army Reserves are even more prominent in our defence against natural disasters and local emergencies, such as the Saguenay and Red River floods and the Ice Storm of 1998.

The Fraser Report and LGen Jeffery's Strategic Plan for LFRR are the key ingredients to the success of this process. The recommendations of the Fraser Report will serve as the Government's blueprint for LFRR, and LGen Jeffery's Plan will be the first step in their implementation. This strategic plan provides for fixing some of the problems plaguing the Militia identified in the Fraser Report. It will lay the groundwork for developing future policies to fit the lives of our part-time citizen soldiers. We need them more now than at any time since the Second World War. They provide the framework for expansion should we require mobilization of forces; for individual and unit augmentation on peace support operations; and, to represent the military footprint in communities across the country. The Strategic Plan, combined with some additional actions I am taking, will ensure that the CF Reserves will continue to be both operationally sound, while contributing to the development of citizenship and to local emergency preparedness.

These actions are taken to clarify public policy as it relates to the Army Reserves and to facilitate the timely and effective implementation of LFRR. Specifically, they include:

- Increasing the number of part-time Army Reservists to at least 18,500 by the end of fiscal year 2005/06;
- Further consideration of national mobilization planning;
- The appointment of a senior official to manage LFRR;
- The appointment of the Hon. John A. Fraser and MGen Reginald Lewis (ret'd) to monitor LFRR;
- Clarify the authority and role of the Chief of Reserves and Cadets.

These measures demonstrate our commitment to an open and transparent process that will facilitate the participation of the broader reserves community, and the Canadian public, in developing a citizen soldiery ready for the challenges of the 21st century.

Restructure will proceed, and succeed, only with co-operation among the key stakeholders. We have therefore taken a prudent, cautious approach to reserve restructure. As a national institution and a valuable strategic resource serving communities throughout the country, the Militia is synonymous with Canada's proud military heritage. This legacy will remain and be protected as restructuring moves forward. Furthermore, as a matter of public policy, reserve restructure will continue to include the advice and engagement of key stakeholders. These decisions, along with my recent announcement of the expansion of the Canadian Ranger and Junior Canadian Ranger programs, demonstrate the Government's support for our part-time Reservists, and confirms that the CF's presence will continue to be felt across the country.

ANNEX B – MMC CONSULTATION ACTIVITIES

The Minister's Monitoring Committee pursues its information gathering in several ways including discrete research and interviews. For its mandate, pertaining to LFRR, the Committee also uses consultation as a valuable source of insight, ideas and verification. Our consultations on the Army's structure in Canada will take place in the four areas: Land Force Western Area, Land Force Central Area, Secteur du Québec de la Force terrestre and Land Force Atlantic Area.

In 2001, consultations have been held in:

- Calgary, 15 March 2001
- Toronto, 19 April 2001
- Gagetown, 20-21 September 2001
- Montreal, 18 October 2001

Visit our Website at www.frasercom.ca to learn more about the Minister of National Defence's Monitoring Committee consultation activities.

LIST OF PARTICIPANTS

NAME	*ORGANIZATION*
Addy, MGen (r) Clive	FMUSIC and MMC Facilitator for the Montreal Consultations
Allard, Maj Richard	CFB Bagotville
Anderson, HCol J.R.	14 (Calgary) Service Battalion
Archambault, Dr. Peter	Director of Research, MMC
Armour, Mr. W.	CF Liaison Council
Bailey, CWO	RSM, 36 Canadian Brigade Group
Bata, Sonja	CF Liaison Council
Belleau, BGen D.	Deputy Area Commander, SQFT
Belzile, LGen (r) Charles	Conference of Defence Associations
Bercuson, Dr. David	Member, MMC
Bertrand, LCol (r) François	Montreal Cadet Detachment
Blakely, Col Sam	Calgary Museums Society
Boisclair, CWO R.	35 Brigade School
Bolton, LCol Bruce	CO, The Black Watch (RHR)
Boucher, BGen (r) Pierre	HCol, Régiment de Maisonneuve
Brough, Col William	Director of Army Training
Brown, Mr. Michael	Team Leader Product Development, Calgary Inc.
Bruneau, LCol Pierre	Deputy Commander, 35 Canadian Brigade Group
Byers, Ms. Fran	First Nations Disaster Services Officer, Alberta Disaster Service
Cameron, BGen (r) Peter	Co-Chair, Reserves 2000
Cameron, CWO R.	20th Field Regiment
Caron, BGen M.	Area Commander, SQFT
Carr, Mr. J.	MLA, Oromocto-Gagetown
Catto, HCol John	709 (Toronto) Communications Regiment
Champagne, Mr. Michel	Emergency Measures, SPIM
Chapman, Col R.J.	CO, 33 Canadian Brigade Group
Charters, Dr. D.	UNB, Centre for Conflict Studies

Chénier, Mr. Stéphane	Service des sports, loisirs et du développement social
Clayton, CWO J.	NB Command, Royal Canadian Legion
Clowater, Insp. S.R.	Fredericton Police Force
Collins, CWO G.F.	RSM, 2 Bn NS Highrs (CB)
Cook, Mrs. Sheila-Marie	Executive Director, MMC
Cruickshank, WO A.	Militia Training Detachment Calgary
Danson, Hon. Barnett J.	Former Minister of National Defence
De Gaust, Mr. Kevin	Special Assistant to Minister of National Defence, Ottawa
DesLauriers, Col R.W.	CO, 32 Canadian Brigade Group
Desmarteau, Mr. Leo	Executive Director, CF Liaison Council
Dewar, Mr. D. Bev	Member, MMC
Dorfman, LCol Jeff	Deputy Commander, 32 Canadian Brigade Group
Doyle, LCol J.S.	CO, 45th Field Engineer Squadron
Duffett, Mr. Bill	Director of Facilities Management, S.A.I.T.
Duke, LCol J.T.R.	CO, 8th Canadian Hussars
Dunbar, CWO G.F.	RSM, 1 Bn NS Highrs (N)
Dwyer, The Rev. D.F.	HCol, Royal Montreal Regiment
Ellis, LCol James	CO, Lord Strathcona's Horse (Royal Cdns)
Elms, LCol R.G.	CO, Argyll and Sutherland Highlanders of Canada
Ervin, LCdr Michael	CO, HMCS Tecumseh
Fagan, LCdr L.	Cadets Training Officer, HMCS Quadra
Farrelly, Dr. Robert	RCMI Defence Studies Committee
Fitch, MGeneral E.S.	Invited as Area Commander, LFWA and then as PM, LFRR
Forrestall, Sen. M.	Senator
Fournier, Mr. Léonard	
Fraser, Col David	Project Director, LFRR
Fraser, Hon. John A.	Chairman, MMC
Gaasenbeek, Matthew	RCMI Defence Studies Committee
Gagnon, Maj A.	Canadian Forces Recruiting Centre, Montreal
Gagnon, BGen Robin	Commandant, CFC Toronto
Gauthier, BGen J.C. Michel	Area Commander, LFCA
Giacomini, Maj R.D.	CO, 35 Med Coy
Giberson, Mr. R.	Mayor, Oromocto
Gibson, Col John	Military Institute of Windsor
Gillespie, Col Gregory	CO, 38 Canadian Brigade Group
Grandy, LCol P.A.	CO, 1 Bn R Nfld R
Grant, LCdr A.	CO, HMCS Donnacona
Grant, Mr. Dale	Managing Editor, Defence Policy Review
Grant, BGen (r) J.	HColonel
Grant, LCol J.R.	CO, 1 Bn NS Highrs (N)
Gray, Col (Ret'd) Ian	Executive Director, Museum of the Regiments
Gray, Mr. Robert J.	Command President, The Royal Canadian Legion, AB/NWT
Green, Maj Bill	CO, Saskatchewan Dragoons
Green, Mr. Doug	Executive Vice Chairman, FMUSIC
Grondin, Col J.M.	CO, 35 Canadian Brigade Group
Gutteridge, Ms. Pamela	Special Assistant to the Minister of National Defence, Toronto Office
Halfper, Col A.	CO, 31 Canadian Brigade Group
Halikowski, BGen Don	Deputy Area Commander, LFCA
Hamel, Col C.S.	CO, 41 Canadian Brigade Group
Hanaford, Mr.	Calgary Herald
Hanson, HLCol Jim	25 Service Battalion
Harbour, LCol Claude	CO, 52e Compagnie médicale
Haycock, Dr. Ron	Royal Military College and MMC Facilitator for the Toronto Consultations
Hayter, HLCol John	Grey and Simcoe Foresters Regiment
Heard, Steven	University of Calgary, Military History Department Student
Henderson, LCdr J.	CO, HMCS Brunswicker

Hole, HCol Harry	15 (Edmonton) Service Battalion
Holmes, Mr. Wayne	President, Naval Museum of Alberta
Hook, LCol Ray	Alumni Relations, S.A.I.T.
Horrocks, Mr. David	Public Relations, Royal Canadian Legion, AB/NWT
Hubel, HLCol Jim	7 Toronto Regiment
Huebert, Dr. Rob	Dept of Political Science, U of Calgary
Hughes, HLCol Paul	Queen's Own Rifles of Canada
Istvanffy, Mr. James	Executive Assistant to Rob Anders, MP
Iversen, HLCol John	The Royal Regiment of Canada
Jackman, HCol H.N.R.	Governor General's Horse Guards
Jakubiec, Maj D.M.	CO, Meaford Area Training Centre
Jobin, Mr. Marcel	HCol, Voltigeurs de Québec
Judd, LCol Chris	CO, 1st Hussars
Kelly, Senator Bill	HLColonel, 2 Field Engineer Regiment
Kirby, C de L	BGeneral (ret'd)
Lachance, LCol Jacques	CO, Canadian Grenadier Guards
Laflamme, Mr. Guy	CF Liaison Council
Lamontagne, Mr. Gilles	President, RMC Board of Governor
Lelièvre, LCol	G1, LFAA HQ
Lennard, HCol Gordon	Calgary Honourary Colonel Representation
Leppard, Mr. Thomas	Assistant Principal, John G. Diefenbaker High School , Calgary
Lewis, MGen (r) Reginald	Member, MMC
Lockhart, Mr. B.	Phoenix Communications
Logan, Hon. R.E.	HColonel
Luker, MWO R.B.	RSM, 35 Med Coy
Lund, LCol Joseph	CF Liaison Council
MacCabe, LCol J.M.	CO, 31 Service Battalion
MacCallum, LCol G.R.	CO, 2 Bn NS Highrs (CB)
MacDonald, Col (r) Brian	Chair, Atlantic Council of Canada
MacDonald, Ms. Marian	Army Cadet League of Ontario
MacDonald, LCol W.A.	CO, 33 Service Battalion
MacGillivray, LCol E.A.	CO, 1 Bn RNBR
MacLean, CWO M.H.	RSM, 37 Canadian Brigade Group
MacLeod, Col B.W.	CO, 3 ASG Gagetown
MacPherson, Dr. Nelson	University of Calgary, Military History Department Observer
Mariage, MGen Frédérick	Retired
Martin, Hon. Judge F.	HLCol, Royal Canadian Hussars
Martin, Maj J.J.	CO, 14 (Calgary) Service Battalion
Massé, Maj Pierre	CO, Compagnie d'instruction (Farnham)
McAlpine, LGen Duncan	HCol, The Black Watch (RHR)
McAuley, Maj David	CO, 33 Field Engineer Squadron
McDougall, HLCol John	8th Field Engineer Regiment
McEachern, LCol B.	CO, Queen's Own Rifles of Canada
McEwen, Cdr Hugh	HMCS York
McKelvey, Mr. N.	HLColonel
McKenna, Mr. John	Royal Canadian Military Institute
Meisner, Col E.K.	CO, 36 Canadian Brigade Group
Meisner, Maj	SO FD, LFAA HQ
Merrithew, Hon. G.	Reserves 2000
Millar, BGen (r) Bob	Reserves 2000
Milne, LCol John (Jay)	CO, The King's Own Calgary Regiment
Milner, MGen (r) Clive	Colonel Commandant (ret'd) (RCAC)
Milner, Dr. M.	UNB and MMC Facilitator for the Gagetown Consultations
Mitchell, BGen G.B.	Area Commander, LFAA
Mitton, Mr. L.	Councillor, City of Moncton
Mombourquette, Mr. F.	NS Command, Royal Canadian Legion

Moore, Mr. Sherrold	Vice President, Finance, The Calgary Chamber of Commerce
Mouatt, LCol Colin	Area Land Force Restructure
Murray, Col (r) J.D.	HColonel
Murray, Mr. Robert	CF Liaison Council
Mussolum, LCol Michael	CO, 20 Field Regiment RCA
Nadeau, LCol Robert	CO, Régiment de Maisonneuve
O'Brien, LCol Gary	Deputy Commander, 31 Canadian Brigade Group
Parsons, Col R.	ACOS, LFAA
Pépin, Hon. Lucie	Senator
Perry, CWO J.	ARSM, LFAA
Préfontaine, Col M.A.	CO, 34 Canadian Brigade Group
Price, Mr. David	MP, Compton-Stanstead
Pryer, HCol Don	Queen's Own Rifles of Canada
Ring, BGen E.P.	Deputy Area Commander, LFAA
Robertson, LCol A.F.	Chief of Staff, 33 Canadian Brigade Group
Robertson, Mr. Donald R.	Royal Canadian Legion – QC Command
Robinson, Col M.W.	CO, 37 Canadian Brigade Group
Rogers, HLCol Winston	Brockville Rifles
Roi, Dr. Michael	University of Toronto
Rushton, CWO T.D.	RSM, 33 Service Battalion
Santerre, Ms. Sylvie	Croix-rouge - Montreal
Selkirk, LCol (r) John	Reserves 2000
Senkiew, MCpl M.	41 Canadian Brigade Group
Shaw, Mr. R.	Detective Inspector, OPP
Skaling, Mr. A.	Director, Emergency Measures Organization
Smith, Col (r) D.	HColonel
St-Pierre, Ms. Anik	Croix-rouge - Montreal
Stafford, LCol G.	CO, Royal Regiment of Canada
Stapleford, Ms. D.	Cadet Instructor Cadre
Ste-Marie, CWO P.	CTC Gagetown
Stephenson, Mercedes	University of Calgary, Military History Department Student
Tabbernor, BGen D.	Deputy Commander, LFWA
Taillon, Dr. Paul de B	Adjunct Professor, RMC
Tardif, LCol Stéphane	CO, Les Fusiliers du Saint-Laurent
Thompson, Mr. G.	MP, NB Southwest
Thomson, BGen (r) G.	Workman's Compensation Board
Trent, HCol P.F.	Mayor, Westmount
Troicuk, Maj G.W.	2 Bn NS Highrs (CB)
Turtle, Dr. John	Psychology Department, Ryerson U.
Van der Schee, LCol Wyn	Alberta Militia Society
Vance, LCol J.	2 RCR
Ward, Col M.	CO, CTC Gagetown
Ward, Lt Sally	Junior Canadian Ranger Officer
Wayne, Mrs. E.	MP, Saint John
Wesson, LCol Ernie	FMUSIC
White, LCol (r) B.	Dominion Command, Royal Canadian Legion
Wilfert, Mr. Bryon	MP, Oak Ridges
Williams, LCol Rick	Chairman of the Board, Museum of the Regiments
Williamson, LCol	CO, B.C. Dragoons
Wilson, Dr. B.	UNB, Centre for Conflict Studies
Wilson, Capt (N) Ret'd W.H.	Chairman, Naval Museum of Alberta
Wolfe, HCol J.J.	3 Field Engineer Regiment
Wonderham, CWO Peter	RSM, 41 Canadian Brigade Group
Wood, Mr. Bob	MP, Nipissing
Young, Mr. George	Executive Assistant, Minister of National Defence
Zsolnay, Mr. Tamás	Concordia University

ANNEX C – LIST OF ABBREVIATIONS

ADM (HR-Mil)	Assistant Deputy Minister (Human Resources – Military)
CCWG	Command Consultative Working Group
CDS	Chief of the Defence Staff
CF	Canadian Forces
CFRG	Canadian Forces Recruiting Group
CIMIC	Civil-Military Cooperation
CIP	Critical Infrastructure Protection
CLS	Chief of the Land Staff
COs	Commanding Officers
Comms	Communications
COTC	Canadian Officer Training Corps
DGHS	Director General Health Services
DM	Deputy Minister
DND	Department of National Defence
FY	Fiscal Year
JAG	Judge Advocate General
LFAA	Land Force Atlantic Area
LFCA	Land Force Central Area
LFRR	Land Force Reserve Restructure
LFWA	Land Force Western Area
LGen	Lieutenant-General
LLS	Limited Liability Service
MGen	Major-General
MITCP	Militia Individual Training & Career Profile
MND	Minister of National Defence
MMC	Minister's Monitoring Committee
NavRes	Naval Reserve
NBCD	Nuclear Biological Chemical Defense
NDHQ	National Defence Headquarters

OPI	Office of Primary Interest
PMO	Project Management Office
PRL	Primary Reserve List
PSYOPS	Psychological Operations
RESO	Reserve Entry Scheme for Officers
SCRR	Special Commission on the Restructuring of the Reserves
SQFT	*Secteur du Québec de la Force terrestre*
ULS	Unlimited Liability Service
VCDS	Vice Chief of the Defence Staff

ANNEX D – BIOGRAPHIES

THE HONOURABLE JOHN A. FRASER
CHAIRMAN

John Allen Fraser, P.C., O.C., O.B.C., C.D., Q.C., was born December 15, 1931, in Japan and raised and educated in British Columbia. He was called to the Bar in 1954 and practiced law until his election to the House of Commons in 1972. He was re-elected in 1974, 1979, 1980, 1984 and 1988. In opposition he served as critic on Environment, Labour, Post Office, Solicitor General and Fisheries matters. He was Minister of Environment and Postmaster General (1979-80), and then Minister of Fisheries (1984-85).

In 1986, Mr. Fraser became the first Speaker of the House of Commons to be elected by secret ballot by members of parliament. He served as Speaker until February 1994. His accomplishments as Speaker include the establishment of the Central and Eastern European Parliamentary Cooperation Program; the creation of the House of Commons Public Information Office; and the establishment of the House of Commons environmental program, Greening the Hill. In 1986, he established a House of Commons Task Force on the Disabled and Handicapped to ensure access and employment opportunities on Parliament Hill for the disadvantaged. He also commissioned the recent publication, *The House of Commons at Work.*

Over the years, Mr. Fraser has had a continuing interest in resource matters including fisheries and forestry and has demonstrated a profound commitment to environmental causes both as a lawyer and a parliamentarian. He has received a variety of national awards for his valuable contributions and tireless efforts in the area of sustainable development. In addition to these many awards, he has been active with a number of boards and foundations, and was awarded an honorary professorship from the Beijing Medical University (China) in 1992.

In 1994, Mr. Fraser was appointed Canada's Ambassador for the Environment, a position held until September, 1998. In 1995, in recognition of his many contributions to Canada, he was awarded the Order of Canada. He is also a member of the Order of British Columbia and holds the Canadian Forces Decoration. He continues to be active in environmental protection and resource conservation and was appointed Chair of the Pacific Fisheries Resource Conservation Council in September 1998.

Mr. Fraser has been associated with the Canadian Forces since 1950, when he first enlisted as a private soldier with the West Coast Signal Regiment. After two years with Canadian Officer Training Corps, he was commissioned as an infantry officer and posted to Germany in 1953 with the First Canadian Highland Battalion of the 27th Brigade. From 1954 to 1962, he served as an officer in both the Seaforth Highlanders of Canada and the Canadian Scottish Regiment. Mr. Fraser was appointed Honorary Lieutenant-

Colonel, the Seaforth Highlanders of Canada, in 1994 and is currently the Regiment's Honorary Colonel.

In October 1997, Mr. Fraser was appointed a member of the National Defence Minister's Monitoring Committee on Change. He is currently Chair.

DR. DAVID J. BERCUSON
MEMBER

David Bercuson was born in Montreal in August, 1945. He attended Sir George Williams University, graduating in June 1966 with Honours in History and winning the Lieutenant-Governor's Silver Medal for the highest standing in history. Bercuson pursued graduate studies at the University of Toronto, earning an MA in history in 1967 and a Ph.D. in 1971.

Dr. Bercuson has published widely in academic and popular publications on a wide range of topics. He specializes in modern Canadian politics, Canadian defence and foreign policy, and Canadian military history. He has written, coauthored, or edited over 25 popular and academic books and does political commentary for CBC and CTV television. He has written regular columns for the *Globe & Mail*, the *Financial Post* and other newspapers.

In 1988 Bercuson was elected to the Royal Society of Canada and in May, 1989, he was appointed Dean of the Faculty of Graduate Studies at The University of Calgary. Since January 1997 he has been Director of the Strategic Studies Program at the University of Calgary.

His book, *Significant Incident: Canada's Army, the Airborne, and the Murder in Somalia*, won the Wilfred Eggleston Award for nonfiction at the Alberta Book Awards in May 1997. Another recent book, *Deadly Seas: The Story of the St. Croix, U305 and the Battle of the Atlantic*, coauthored with Dr. Holger Herwig, was on the *Maclean's* Bestseller list for several weeks. His most recent books *Blood on the Hills: The Canadian Army in the Korean War* was published in September, 1999 and *The Patricias* was published in May 2001. His new book, *Bismarck!*, co-authored with Holger Herwig, was published in New York and Toronto in the fall of 2001.

Dr. Bercuson was appointed Special Advisor to the Minister of National Defence on the Future of the Canadian Forces from January to April 1997.

MR. DANIEL B. DEWAR
MEMBER

Bevis Dewar was born in Kenmore, Ontario in August 1932. He studied at Queen's University where he obtained an Honours Bachelor of Arts degree in history, economics and political science in 1953, following which he pursued postgraduate studies in Canadian history also at Queen's.

In 1954, he joined the Public Service of Canada and was appointed to the Cabinet Secretariat in the Privy Council Office where he was secretary to Cabinet committees dealing with matters of interdepartmental liaison and policy development, mainly regarding external affairs and defence.

In 1963, he became a program analyst in the Treasury Board Secretariat. His duties consisted of program and expenditure budget analysis and of presenting recommendations dealing with defence production, industrial development, foreign affairs and defence. In 1968, he was named Assistant Secretary of the Program Branch at the Treasury Board Secretariat, responsible for analyzing and making recommendations on expenditure budgets of all federal departments. The following year he became Deputy Secretary of the same Branch.

Mr. Dewar was appointed Assistant Deputy Minister, Medical Services Branch, Health and Welfare Canada in September 1973. From September, 1975 to August 1979, he served as Assistant Secretary for the Government Branch of Science and Technology Canada, responsible for the International Division, the Government Projects Division, and the Project Review and Assessment Division.

In August 1979, Mr. Dewar was appointed Deputy Secretary to the Cabinet (Operations) in the Privy Council Office. He was responsible for secretariats on economic policy, government operations, foreign affairs and defence, native and social affairs, communications, emergency planning, labour relations, and legislation and House planning. From November 1982 to May 1989, Mr. Dewar served as Deputy Minister of National Defence. He was appointed Associate Secretary of the Cabinet and Deputy Clerk of the Privy Council in May 1989. In October, 1990, he was named Principal of the Canadian Centre for Management Development.

Mr. Dewar retired from public service in August 1992. He is a member of the Board of Directors of the Institute on Governance and served as its Chairman from 1992 to 1997.

MAJOR GENERAL (RET'D) REGINALD W. LEWIS
MEMBER

Major General Reginald W. Lewis, C.M., C.M.M., C.D., was born in London, England and was raised and educated in the United Kingdom. He became a Certified General Accountant in 1962 and a Fellow of the Chartered Institute of Secretaries and Administrators in 1965. General Lewis is presently Special Advisor to the Minister of National Defence. He also served as Chairman of the Honourary Colonels' Council of Canada. In October 2000, General Lewis was named a member of the Minister's Monitoring Committee on Change in the Department of National Defence and the Canadian Forces Phase III which focuses on the monitoring of Land Force Reserve Restructure.

General Lewis' military career began when he joined his school's Cadet Corps. He joined the British Army in 1948 and served in the Royal Army Ordnance Corps in the U.K., Egypt, Turkey, Greece and Eritrea. In 1954 he came to Canada and joined the militia and subsequently commanded the Toronto Service Battalion, Toronto Militia District, Central Militia Area – the largest command in the Reserves – before being appointed Special Project Officer Reserves, NDHQ. Thereafter, he was made Chief of Reserves. Relinquishing the appointment of CRes in 1988, he became the International President of the Interallied Confederation of Reserves Officers of NATO (CIOR), an organization based at NATO H.Q. in Brussels, representing 800,000 Reserve Officers of the Alliance. Subsequent to the Presidency of CIOR he was appointed the Honourary Colonel of the Royal Regiment of Canada.

Over the years, General Lewis has continued to have an active involvement in civilian matters. Among his many accomplishments, he has been President of the Parking Authority of Toronto, Chairman and CEO of the Toronto Economic Development Corporation, and Chairman of Defence Construction Canada Ltd. Recently, he was appointed a Director of Parc Downsview Park, Inc. and he has served as a judge of the Citizenship Court.

General Lewis has also been extensively involved in community and military associations throughout his career. A member of the Board of Trade of Toronto, he is the Chair of its Military Affairs Committee. He has been Chairman of the Toronto and Region Canadian Corps of Commissionaires, Chairman of the Conference of Defence Associations as well as President of the Royal Canadian Ordnance Corps Association and of the Canadian Forces Logistics Association.

General Lewis has received numerous orders and decorations throughout his career. Included among them are the Canadian Forces Decoration (three clasps) (CD); the Commemorative Plaque, City of Amsterdam; Member, Order of Canada (CM), Commander Order of Military Merit (CMM), and Commander, Order of St. John (CStJ).

SHEILA-MARIE COOK
EXECUTIVE DIRECTOR

Sheila-Marie Cook is an experienced strategic planner and communications consultant who has managed the operations of a number of Royal Commissions, Federal and Provincial Government Inquiries and Public Policy Reviews. Mrs. Cook holds degrees in History and Economics and has served as the Executive Director of the Minister of National Defence's Monitoring Committee on Change since April 1998.

DR. PETER ARCHAMBAULT
RESEARCH DIRECTOR

Peter Archambault holds a B.A. and M.A. in History from the University of New Brunswick, and a Ph.D. in Military History, from the University of Calgary. His research areas include defence economics, civil-military relation and alliance politics since 1945. In addition to his work for the Monitoring Committee, Dr. Archambault is an Adjunct Associate Professor of War Studies at the Royal Military College of Canada.

Secretariat

Isabelle Dumas, Coordinator of Research and Information Services
Joan Gallagher, Receptionist
Anne Hooper, Librarian and Research Assistant
Suzanne Schryer-Belair, Senior Administrative Officer

Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale

Rapport d'étape I

Restructuration de la Réserve de la Force terrestre

Comité de surveillance
du ministre de la
Défense nationale

Minister of
National Defence's
Monitoring Committee

Février 2002

L'honorable Art Eggleton, CP, député
Ministre de la Défense nationale
Édifice mgén Georges R. Pearkes
101, promenade Colonel by
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Monsieur le Ministre,

Au nom des membres du Comité de surveillance, il me fait plaisir de vous présenter notre rapport 2002 sur la Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT). Conformément à notre mandat visant à surveiller les progrès réalisés dans la mise en oeuvre de changements au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, le Comité porte une attention particulière à cette question dans le présent rapport.

Veuillez agréer mes salutations sincères,

John A. Fraser
Président

222 Queen Street
Suite 701
Ottawa, ON
K1A 0K2
Website: www.frasercom.ca

222, rue Queen
Suite 701
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2
Site Web: www.frasercom.ca

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES I

SOMMAIRE EXÉCUTIF III

RAPPORT D'ÉTAPE I 1

INTRODUCTION 1

ADMINISTRATION 4

Décisions 4
Situation 4
Observations 6

MOBILISATION ET PRÉSENCE DANS LA COMMUNAUTÉ 10

Décisions 10
Situation 11
Observations 11

CONDITIONS DE SERVICE 13

Décisions 13
Situation 13
Observations 14

TRANSPARENCE ET RESPONSABILITÉ 15

Décisions 15
Situation 15
Observations 17

CONSULTATION ET SURVEILLANCE 19

Décisions 19
Situation 19
Observations 20

LA PRÉSENCE DANS LA COMMUNAUTÉ : UNE DÉFINITION DU RÔLE DE LA RÉSERVE DES FORCES CANADIENNES 22

ANNEXE A – MANDAT ET ÉNONCÉ POLITIQUE 27

ANNEXE B – ACTIVITÉS DE CONSULTATION DU COMITÉ 31

LISTE DES PARTICIPANT(E)S **31**

ANNEXE C – LISTE DES ABBRÉVIATIONS **36**

ANNEXE D – BIOGRAPHIES **37**

L'honorable John A. Fraser *37*
M. David J. Bercuson *38*
M. Daniel B. Dewar *39*
Major-général (ret.) Reginald W. Lewis *40*
Mme Sheila-Marie Cook *41*
M. Peter Archambault *41*

SOMMAIRE EXÉCUTIF

1. L'Énoncé politique du ministre de la Défense nationale, le 6 octobre 2000, annonçait que le gouvernement s'engageait à porter l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre à 18 500, un événement marquant dans la politique de défense du Canada dans l'ère de l'après-guerre froide.

2. Le Comité reconnaît et félicite les efforts exceptionnels de l'Armée canadienne, sous la direction du chef d'état-major de l'Armée de terre, le lieutenant-général Mike Jeffery, visant à revitaliser la Réserve de l'Armée de terre. Parmi les réalisations et activités en cours, mentionnons :

   - La nomination d'un major-général à la gestion de la restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT) ;
   - La poursuite des travaux visant à améliorer les processus de recrutement et d'enrôlement ;
   - L'augmentation de l'enrôlement dans la Réserve de l'Armée de terre en 2001 ;
   - L'élaboration d'une nouvelle doctrine de formation par l'Armée canadienne ;
   - La poursuite des travaux sur la mobilisation ; et
   - L'application d'un projet de loi sur la protection des emplois, qui s'adresse aux réservistes affectés à des situations d'urgence.

3. Il reste toutefois un certain nombre de questions à résoudre, dont les suivantes :

   - La nécessité de convaincre le ministère de la Défense nationale (MND) et les Forces canadiennes (FC) que les éléments généraux de la RRFT reliés à la politique gouvernementale doivent être examinés en dehors des cycles de planification du MDN et des FC ;
   - L'importance de prendre des engagements à long terme relativement à l'allocation de ressources permettant la mise en oeuvre complète de l'Énoncé de politique du gouvernement annoncé le 6 octobre 2000, qui promet l'expansion de la Réserve de l'Armée de terre en portant le nombre de soldats à temps partiel à 18 500 d'ici 2006 ;
   - Certains éléments de la RRFT nécessiteront un effort de la part d'éléments du MDN et des FC autres que l'Armée de terre pour faire en sorte que le commandant de l'Armée reçoive l'entière collaboration du ministère afin de procéder à l'expansion de la Réserve de l'Armée de terre ; et
   - Il est essentiel de recueillir des renseignements précis et complets sur l'état de la Réserve afin d'informer les députés à la Chambre des communes et les membres du Sénat, la bureaucratie et le public en général dans le but de promouvoir la participation du public à la restructuration de la Réserve et aux débats généraux sur la politique de défense.

4. Lors de ses consultations, le Comité a constaté un appui considérable à l'égard des Forces canadiennes et de la présence militaire au sein des communautés canadiennes, grandes et petites. L'importance de cette « présence dans la communauté » sur le plan stratégique ne devrait pas être sous-estimée.

RAPPORT D'ÉTAPE I

INTRODUCTION

Nous sommes heureux de vous présenter notre premier rapport public sur la Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT). Bénéficiant du soutien exceptionnel de la grande famille de la Réserve, ce projet a été mis sur pied dans le cadre de la présentation d'un Énoncé de politique du gouvernement du Canada le 6 octobre 2000. Selon cet énoncé, les recommandations fournies par le Comité de surveillance (les recommandations du rapport Fraser) devaient, sur la requête du ministre de la Défense nationale, servir de plan directeur du gouvernement pour la RRFT. Le lgén Mike Jeffery, alors commandant de l'Armée, avait, au cours de l'été précédent, élaboré un « Plan stratégique » visant à mettre en oeuvre les recommandations du rapport Fraser. Le gouvernement a reconnu ce plan comme le premier pas vers leur mise en oeuvre.

En janvier 2001, nous avons présenté les faits suivants au ministre. Nous les présentons de nouveau aujourd'hui dans ce rapport public, afin de permettre aux Canadiens et aux Canadiennes de comprendre l'importance de la décision du gouvernement visant à renforcer la Réserve.

« [L']engagement [du ministre Eggleton] visant à assurer que les nombreuses années d'efforts déployés pour dynamiser la Réserve de l'Armée de terre ont abouti en ce qu'on croit être un point tournant dans la politique de défense d'après-guerre froide pour le Canada : un énoncé clair de la politique générale qui servira à atteindre les objectifs à long terme et de point de référence en vue des modifications qui doivent être apportées à l'une des institutions canadiennes plus durable et la plus précieuse, c'est-à-dire la Milice ou la Réserve de l'Armée de terre.

[L']énoncé de politique, rendu public le 6 octobre 2000, a été un point tournant pour plusieurs raisons. Premièrement, il stipule clairement que la raison d'être de la Réserve repose sur la mobilisation, mettant fin aux spéculations de longue date suggérant que l'augmentation de la Force régulière lors des opérations actuelles constitue sa mission principale. Deuxièmement, il confirme qu'un plan de mobilisation national représentera la base de la restructuration, demeurant ainsi conforme à l'orientation initiale du gouvernement et assurant les Canadiens de la capacité des FC d'augmenter leur effectif au besoin dans l'éventualité où une alerte stratégique, pour laquelle on n'envisage guère, pour l'instant, la nécessité d'une telle augmentation, échouerait. Troisièmement, il trace le chemin unique du Canada parmi ses principaux alliées en matière d'effectifs réels : alors que la *United States Army Reserves* et la *United Kingdom's Territorial Army* ont vu leurs effectifs réduits dans le cadre de leur restructuration, la Réserve de l'Armée de terre du Canada augmentera. Quatrièmement, l'énoncé de politique permet de vérifier la position du gouvernement indiquant que le concept relatif à la présence des FC au sein de la communauté, qui caractérise la Réserve de l'Armée de terre, sera consolidé. Cinquièmement, et probablement la meilleure raison selon la Défense canadienne, [l']énoncé de politique stipule indubitablement que le statu quo est inacceptable : les modifications à la Réserve de l'Armée de terre doivent être apportées pour le bien de la Réserve et pour le bien de la capacité militaire du Canada. Pour utiliser un slogan de la Réserve de l'Armée de terre, ils sont « prêts, disposés et capables » d'assumer de nouveaux rôles et de faire face à de nouvelles possibilités et à de nouveaux défis. »

Il est important que tous les membres de la Réserve et le public comprennent bien les raisons pour lesquelles la RRFT a été divisée en deux étapes. L'étape I est une période de stabilisation et d'évaluation. Les problèmes chroniques que connaît la Réserve de l'Armée de terre, notamment sur le plan du recrutement, du maintien de l'effectif, de l'enrôlement, de l'équipement et du financement, seront abordés lors de cette première étape, dont la fin est prévue pour la fin de mars 2003. Il sera ensuite possible de donner suite aux décisions de restructuration pouvant être prises au cours de l'étape II afin de satisfaire les exigences futures du Canada en matière de défense selon un fondement rationnel de respect des politiques.

Bien que des progrès aient été réalisés dans l'administration de la Réserve de l'Armée de terre, le Comité craint que le ministère, les FC et l'Armée de terre ne fassent plus de distinction entre cet Énoncé de politique et le Plan stratégique. Cette distinction est importante puisqu'en tant que document ministériel, ce dernier ne constitue une ressource que pour l'étape I de la RRFT et ne présente pas d'engagement absolu à mener à bonne fin l'expansion de la Réserve de l'Armée de terre prévue à l'étape II. En fait, ce document qualifie toutefois le niveau d'effectif de 18 500 réservistes de « masse critique présumée ». Au contraire, elle n'est pas « présumée », puisqu'elle fait partie d'une politique, et ce, depuis l'annonce faite par le ministre Collenette le 7 mai 1996. Cette façon timide d'aborder l'étape II de la RRFT va à l'encontre de l'Énoncé de politique, qui constitue la voie à suivre et l'exigence politique à long terme de la RRFT. En d'autres termes, il définit les conditions préalables de l'étape II de la restructuration, dont voici un aperçu :

- Corriger « ce qui ne va pas » dans le fonctionnement de la Milice sur les plans tels que l'administration, le recrutement et l'enrôlement ;
- Augmenter l'effectif de la Milice pour atteindre l'objectif établi dans la politique du gouvernement (soit de 18 500 réservistes à temps partiel), objectif qui sera totalement atteint dans l'étape II de la RRFT ;
- Élaborer une structure des forces à partir d'un plan de mobilisation nationale, plutôt que de l'Armée de terre ;
- Expliquer, en termes simples, les nouveaux rôles et fonctions ;
- Repenser les conditions de service ;
- Réexaminer les recommandations de la CSRR que le ministère n'a pas approuvées, en tenant compte des nouvelles capacités requises auxquelles le document du VCEMD *Repenser la force totale*, publié en novembre 1999, fait allusion ; et
- Maintenir la présence de la Réserve dans la communauté.

La mise en oeuvre de nombreux éléments de l'Énoncé de politique, dont l'élaboration d'un plan de mobilisation nationale, la recommandation voulant que le chef d'état-major de la Défense inclue une section distincte sur les réserves dans son rapport annuel au Parlement sur l'état des FC et l'examen du rôle du Chef - Réserves et cadets, ne relève pas du chef d'état-major de l'Armée de terre.

En outre, tant que nous n'aurons pas reçu les plans définitifs de l'étape II de la RRFT et autres changements à apporter à l'Armée de terre (dans le cadre du Projet de

transformation de l'Armée de terre), il est impossible de comparer les activités de l'Armée de terre, surtout celles des FC et du MDN, aux directives de l'Énoncé de politique. Néanmoins, des progrès ont été realisés dans la revitalisation de la Réserve de l'Armée de terre. Bien que ce projet soit probablement le plus ambitieux et le plus complexe du programme de réforme du ministre Eggleton, il pourrait également être un important exemple de réussite. La mise en oeuvre de l'Énoncé de politique du gouvernement sur la RRFT, émis par le ministre Eggleton le 6 octobre 2000, représentait un défi pour le ministre, le ministère de la Défense nationale, les Forces canadiennes, la grande famille des réserves et la population canadienne en générale. Grâce à l'établissement d'objectifs à long terme dans la politique gouvernementale et à l'élaboration d'un plan de mise en oeuvre de l'étape I, la RRFT repose sur des bases de plus en plus solides.

L'Énoncé de politique du gouvernement du Canada, tel que l'a annoncé le ministre Eggleton le 6 octobre 2000, a, selon nous, mis un terme aux longues et inutiles querelles qui avaient pour but de déterminer lequel des deux éléments de l'Armée de terre, la Milice ou la Force régulière, servait le mieux les intérêts nationaux du Canada. L'Énoncé de politique reconnaît sans équivoque l'existence d'une armée canadienne formée de deux éléments – la Régulière et la Réserve – chacun étant indispensable à la capacité militaire du Canada. Des professionnels à temps plein peuvent être appelés sur place lorsqu'une intervention rapide ou un déploiement est nécessaire pour répondre à des besoins opérationnels immédiats, tandis que les unités de la Réserve constituent un cadre permettant d'augmenter l'effectif militaire, une ressource locale répondant à une multitude de besoins et une présence militaire dans les communautés canadiennes. Les réservistes contribuent également à renforcer les déploiements de la Force régulière en raison de pénuries d'effectifs au sein de la Force régulière et de la disponibilité de ressources que ne possède pas la Force régulière. Ces trois rôles (présence dans les communautés, mobilisation et renforcement) ne sont pas mutuellement exclusifs. En fait, outre la capacité des unités de Milice de renforcer le déploiement des unités de la Force régulière, c'est leur présence dans les communautés canadiennes qui permet d'augmenter l'effectif et la visibilité locale des FC.

Le présent rapport présente les observations du Comité de surveillance quant aux progrès réalisés au cours de la dernière année relativement à la RRFT. Il ne s'agit pas d'un rapport officiel sur l'état de la Réserve de l'Armée de terre. Ce n'est pas là notre mission. Au contraire, le Comité y examine la RRFT du même point de vue que pour les autres éléments du programme de réforme du ministre, mis sur pied depuis maintenant plusieurs années. Nous avons tenté d'encourager lorsque c'était nécessaire, de louer lorsque c'était justifié et de mettre en garde devant l'imminence d'obstacles. Bien qu'il reconnaisse que des progrès ont été faits jusqu'à ce jour, le Comité craint que l'étape II de la RRFT, et peut-être même l'étape I, nécessitent des ressources qui ne sont actuellement pas prévues dans le budget de l'Armée de terre. Nous ne savons pas encore ce que coûtera l'étape II et, tant que le plan de restructuration ne sera pas approuvé par le ministre, les coûts resteront fictifs.

Depuis le début du programme de réforme du ministre, le Comité a répété à maintes reprises que le changement stratégique n'est possible qu'avec le soutien de la haute direction, du courage et l'allocation de ressources. Compte tenu de l'ampleur des déploiements opérationnels actuels des FC et de l'attention que nécessitent les requêtes actuelles de la part des militaires, il devient encore plus indispensable que la haute direction du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes appuie la réforme, de peur qu'elle ne soit considérée trop difficile et, par conséquent, remise à une date ultérieure.

ADMINISTRATION

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #1: Des mesures devraient être prises et annoncées afin de régler les problèmes chroniques dans l'administration du système des réserves.

- Recrutement : il faudrait donner plus de souplesse et de pouvoir aux autorités locales de la réserve, pour qu'elles puissent concevoir une publicité adaptée aux conditions et aux besoins locaux et capable d'atteindre les groupes locaux visés.
- Enrôlement : il faudrait simplifier et alléger le processus d'enrôlement et permettre l'enrôlement conditionnel.
- Formation : il faudrait établir des normes à atteindre pour les niveaux de qualification, et donner aux commandants locaux la responsabilité de les appliquer. Il faudrait accepter une équivalence civile aux cours du MDN lorsque c'est possible. Il faudrait permettre une formation plus importante au niveau des unités et faciliter cette formation à l'aide de matériel et d'équipement didactiques (incluant la formation automatisée). Là où la centralisation de la formation est essentielle, la formation devrait être prévue en fonction de la disponibilité des réservistes; il faudrait ne pas annuler les cours une fois l'horaire déterminé.
- Administration : il faudrait libérer les unités locales et leurs commandants du fardeau que constitue toute la paperasserie administrative.
- Rémunération : il faudrait éliminer les irritants qui restent dans le processus de rémunération.

SITUATION

Des activités ont donné suite aux cinq éléments de cette décision. Les FC ont décidé de réorganiser tout le processus de recrutement, d'enrôlement et de maintien de l'effectif.

Pour sa part, l'Armée de terre a procédé également à un examen de la formation des unités de la Force régulière et de réserve, et rédigé une nouvelle doctrine de formation qui

préconise une philosophie axée sur « la formation selon le besoin ». Cette doctrine s'adresse aux réservistes en classe A (un soir par semaine, une fin de semaine par mois) et traite du niveau de formation qu'ils doivent acquérir pour effectuer ce type de service. À cette fin, les compétences et les connaissances que doivent posséder les réservistes ont été classées en trois grandes catégories :

1. Essentielles : sont celles que doivent posséder les réservistes à temps partiel pour assumer des fonctions professionnelles et exécuter des opérations domestiques.
2. Supplémentaires : sont celles que les réservistes doivent posséder pour travailler à plein temps.
3. Les autres : sont celles que possèdent les réservistes et qui leur permettent d'être mutés à la Force régulière.

L'Armée de terre se servira de cette nouvelle doctrine afin de résoudre une crise au sein des chefs subalternes, alors que moins d'un nouvel officier d'infanterie, des blindés ou d'artillerie (commandant de peloton ou de troupe) est produit par unité par année dans la Réserve de l'Armée de terre. L'Armée de terre a affirmé que le PIRO (Programme d'intégration à la Réserve - Officiers) et le PIIPCM (Programme d'instruction individuelle et profil de carrière de la Milice) ne sont actuellement pas capables de constituer le corps des officiers de manière abordable. Le PIRO est un programme d'instruction liée à l'obtention d'une commission, qui est conforme aux critères de la Force régulière, tandis que le PIIPCM offre un programme de formation modulaire aux réservistes qui ne peuvent suivre de « formation par étapes » pendant l'été. Grâce au nouveau Programme de développement professionnel de la Réserve de l'Armée de terre, un officier commissionné recevra le niveau de formation essentiel en 90 jours. En effet, en suivant le programme pendant tout l'été, les réservistes pourraient le compléter en un an, mais aussi le suivre sous forme de modules, ce qui nécessiterait une durée maximale de quatre ans. Le PIRO sera quand même offert comme programme d'intégration nécessitant jusqu'à trois étés de formation ou d'emploi, mais les réservistes ne participeront plus à la formation par étapes de la Force régulière.

Activités reliées au Plan stratégique :

1. L'Armée de terre a ouvert des postes de recrutement des unités.

2. L'Armée de terre a versé aux brigades une subvention ponctuelle de 10 000 $ à des fins de publicité.

3. Dans le cadre du Projet d'emploi concernant la Force de réserve et du Projet de recrutement et de maintien à l'effectif des FC, le Directeur - Réserves et le SMA (RH-Mil), procèdent respectivement à une analyse de politiques et de pratiques concernant des conditions de service, dont :

    - L'obligation de servir des membres de la Force de réserve
    - L'emploi
    - La gestion de carrière

- Certains points concernant le Cadre d'instructeurs de cadets.

Un projet visant à « accélérer » l'enrôlement suscite un intérêt particulier. Il comporte les étapes suivantes :

a) Demande d'admission
b) Test d'aptitude des FC
c) Dépistage médical
d) Entrevue
e) Vérification approfondie de la fiabilité
f) Vérification des états de service militaire antérieurs (si nécessaire)
g) Évaluation de la condition physique
h) Sélection
i) Offre d'emploi
j) Enrôlement.

De nouvelles procédures ont été élaborées à l'été 2001 afin de réduire certains engorgements qu'a connus antérieurement le processus d'enrôlement. Elles permettent notamment aux centres de recrutement et aux unités de maintenant montrer plus de souplesse dans l'évaluation de la condition physique, la vérification de sécurité, l'entrevue, l'examen médical et la vérification des états de service militaire antérieurs des personnes concernées. Des demandes d'admission sont également disponibles sur Internet et un Centre national d'appels a été mis sur pied. Le 19 novembre 2001, le commandant de l'Armée a proposé à la personne responsable de l'administration du personnel des FC, le SMA (RH-Mil), que d'autres changements soient apportés au processus d'enrôlement afin de simplifier, par exemple, l'examen médical. Le Comité de surveillance n'est encore pas au courant des mesures prises suite à cette proposition.

4. Le Bureau de projet (BP) RRFT a mené une étude sur la bureaucratie des unités.

5. L'Armée de terre est satisfaite de sa structure de commandement et de contrôle.

OBSERVATIONS

1. Il ne fait aucun doute que le personnel a beaucoup travaillé dans les secteurs du recrutement, de la formation et de l'enrôlement. En effet, comme l'indiquent les figures suivantes, la Réserve de l'Armée de terre a augmenté considérablement son enrôlement, du moins dans les deux premiers trimestres de 2001 (les plus récentes disponibles). Il est trop tôt pour savoir si les changements apportés au processus d'enrôlement ont contribué à cette hausse, surtout lorsque plus de 25 % des demandeurs se désistent avant la fin du processus. Malgré les efforts visant à améliorer et accélérer le processus d'enrôlement, nous continuons de recevoir des rapports provenant de tous les coins du pays selon lesquels le délai s'écoulant entre la demande d'admission et l'enrôlement est encore trop long, ce qui ne répond pas aux besoins de la Réserve de l'Armée de terre. Nous insistons donc pour que le SMA

(RH-Mil) agisse avec promptitude pour donner suite à la proposition faite par le commandant de l'Armée le 19 novembre.

Figure 1 : Nombre de candidat(e)s ayant soumis une demande d'admission dans la Réserve de l'Armée de terre

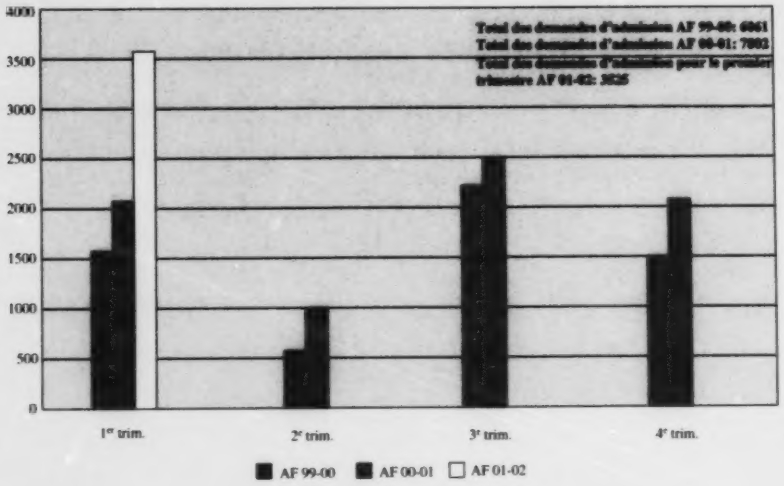
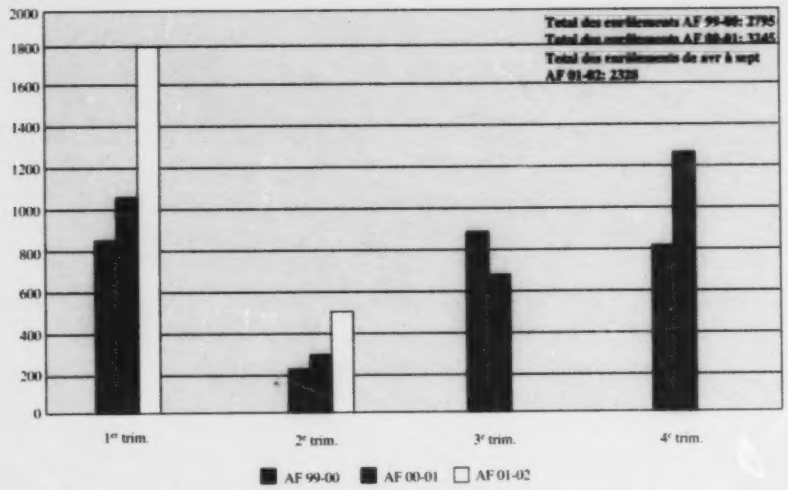


Figure 2 : Nombre de candidat(e)s qui se sont enrôlé(e)s dans la Réserve de l'Armée de terre



2. Bien que le processus d'enrôlement ait suscité beaucoup d'intérêt, le Comité craint toujours que l'on n'autorise pas l'enrôlement conditionnel (ou qu'on n'accorde pas à un demandeur le statut de stagiaire jusqu'à ce que tous les papiers nécessaires soient remplis) dans une unité, apparemment parce les dispositions actuelles de la *Loi sur la défense nationale* ne le permettent pas. Cependant, en tant qu'élément essentiel de leurs postes de commandement, les commandants d'unité devraient avoir le pouvoir

et la responsabilité d'enrôler conditionnellement des recrues et être tenus responsables de leurs décisions. Des renseignements, non scientifiques comme généraux, continuent de faire état de nombreux cas où le traitement des demandes d'admission est si long que des recrues potentielles abandonnent ou perdent tout intérêt devant la lenteur du processus d'approbation. Les examens médicaux et les vérifications de fiabilité usuels ne devraient pas faire obstacle à l'enrôlement dans les FC. Des moyens innovateurs et décentralisés de simplifier ces processus peuvent, et devraient, être permis et appuyés. Cette recommandation vient donc appuyer la nécessité de faire appel à des moyens rapides et visibles de corriger la situation en procédant discrètement à des renvois et d'accroître le pouvoir des commandants d'unité pour qu'il soit plus proportionné à la responsabilité et l'obligation de rendre compte que l'on exigera de plus en plus d'eux. Autoriser l'enrôlement conditionnel, par exemple, procurera aux commandants d'unité un autre outil leur permettant de réaliser les objectifs de recrutement tout en reconnaissant leur responsabilité de faire preuve de bon jugement dans l'exercice de leur pouvoir.

3. En outre, tandis que le « centre » (QGDN) devrait assumer ses fonctions administratives par le biais de règlements, de critères et d'une surveillance, les commandants d'unité devraient recevoir plus de pouvoir (et de financement) pour annoncer leurs besoins en recrutement lorsqu'ils le jugent nécessaire. Étant donné que le Directeur général - Affaires publiques est maintenant responsable de la publicité pour le recrutement et insiste que la Force régulière et la Force de réserve s'entendent pour qu'elle soit harmonieuse au sein de ces deux éléments, de nombreux commandants d'unité sont déçus de ne pouvoir placer des annonces dans les journaux locaux ou se servir d'autres moyens innovateurs pour promouvoir l'enrôlement dans les brigades ou les unités. Le Comité a entendu cette plainte à maintes reprises lors de ses consultations à l'issue desquelles ont été formulées les recommandations du rapport Fraser. Nous sentons que la frustration est toujours palpable à ce sujet, mais remarquons également que l'opinion est partagée au sein de l'Armée de terre concernant le bien-fondé de la centralisation.

4. Même avec la centralisation actuelle de la publicité, la possibilité de faire appel à des campagnes publicitaires devrait être envisagée, surtout dans le cas de la Réserve. L'annonce simultanée de postes au sein de la Force régulière et de la Force de réserve peut représenter un certain avantage pour le ministère, mais nous devons admettre que le groupe visé par chacune est fondamentalement différent. Bien que la Force régulière comme la Force de réserve cherchent à servir le Canada d'une quelconque façon, les aspirants à une carrière sont attirés vers la Force régulière, alors que les étudiant(e)s ou autres personnes qui, pour diverses raisons, souhaitent vivre une expérience et une aventure à temps partiel, à court ou à long terme, s'intéressent à la Force de réserve. De plus, le service à temps partiel dans la Réserve devrait être promu comme vocation souhaitable en soi et non seulement comme étape préalable à une carrière à plein temps dans la Force régulière.

5. Le Comité sc utient que si l'on accordait aux unités plus de responsabilités dans les secteurs du recrutement et de l'enrôlement, les groupes chargés d'attirer des

candidat(e)s (p. ex. les unités et les brigades) auraient ainsi la possibilité d'accompagner un(e) candidat(e) jusqu'à la fin de son processus d'enrôlement. En outre, nombreux sont ceux qui croient que les recrues de la Milice sont attirées d'abord et avant tout vers des unités spécifiques dans leur région et que, par conséquent, la publicité devrait être axée sur les unités et non sur les FC dans leur ensemble. Les commandants d'unité et de brigade sont probablement les mieux placés pour évaluer ce qui fonctionne dans leur secteur. Nous avons été informés par des représentants officiels américains, notamment, que les commandants des unités de la Réserve de l'Armée de terre font tout ce qu'ils peuvent pour recruter et former le plus rapidement possible (en trois jours) des soldats potentiels. Au Canada, les candidat(e)s attiré(e)s vers une unité ou une brigade locale sont ensuite soumis(es) à un processus interminable dans un organisme différent, le Groupe du recrutement des FC.

6. Le Groupe du recrutement des FC a pour mandat d'attirer et de diriger les candidat(e)s vers la Force régulière mais seulement de diriger les candidat(e)s de la Réserve. Le Groupe de recrutement des FC n'a pas pour mandat d'attirer les candidat(e)s vers la force de Réserve. Cela pourrait expliquer l'inexactitude des renseignements fournis dans les pages de recrutement du MDN concernant la Réserve[1]. Par exemple, le site prétend offrir des liens menant à des profils de carrière au sein de la Force régulière et de la Force de réserve de l'Armé de terre. Cependant, le Comité a été étonné d'y découvrir que les renseignements portant sur les profils de carrière de la Réserve ne sont qu'une copie de ceux qui sont donnés sur les profils de la Force régulière. En cette période où la politique du gouvernement favorise l'augmentation des effectifs dans la Réserve de l'Armée de terre, cette situation est alarmante.

7. Lorsque nous avons discuté avec des réservistes et des réguliers en service, outre les discussions très animées auxquelles la Tribune des lectures sur la RRFT sur le site Web de l'Armée de terre a donné lieu, nous avons senti chez eux un sentiment de frustration vive au sujet des obstacles auxquels se heurte la mise en oeuvre de « moyens rapides » visant à améliorer le concept et le processus de recrutement, d'enrôlement et de maintien des Canadiens et des Canadiennes dans la Milice.

8. Nous déplorons le fait que des contraintes budgétaires aient forcé l'Armée de terre à modifier le programme PIRO. Il permettait aux candidat(e)s aux postes d'officier dans la Force régulière et la Force de réserve de vivre une expérience commune, de tisser des liens entre eux et de transmettre aux soldats à plein temps comme à ceux à temps partiel un sentiment d'appartenance à l'Armée de terre. Suite à l'abolition du Corps-école d'officiers canadiens à la fin des années 60, le PIRO est demeuré le seul programme où les candidat(e)s pouvaient recevoir une formation commune. En outre, l'Armée de terre perdra une source de grande fierté – les réservistes et les réguliers entraînés côte-à-côte. Le Comité est cependant très conscient du défi qui se présente au commandant de l'Armée : comment résoudre la pénurie de chefs subalternes que connaît actuellement la Réserve de l'Armée de terre sans compromettre la qualité des

[1] http://www.recruiting.forces.ca/html_f/army/careers/career_profiles/index.html

chefs qui devront assurer l'avenir des unités et des quartiers généraux supérieurs. Les officiers de la Milice doivent recevoir une éducation, une formation et un développement professionnel afin d'acquérir les qualités de commandement requises au terme de la deuxième étape de la mobilisation.

9. La structure de commandement et de contrôle de l'Armée de terre n'a cessé d'être une préoccupation tout au long de la RRFT. Les renseignements fournis au Comité durant les consultations indiquent qu'il sera difficile de répondre à des critères nationaux de formation, d'administration, de recrutement et d'enrôlement dans les quatre secteurs de l'Armée de terre si le financement n'est pas suffisant.

10. Le Comité est heureux de signaler que le système de solde est maintenant satisfaisant et que nos consultations n'ont révélé aucun obstacle au paiement du salaire des soldats. En 1998 et 1999, le Comité avait manifesté sa déception en déclarant que le coût de la révision du système de solde avait été couvert par le budget de la Réserve contrairement à ce que qu'avait décidé le gouvernement, décision qui faisait alors l'objet d'une surveillance. Lors de nos consultations récentes, nous avons continué à entendre que le coût du système de solde actuel demeurait un fardeau considérable pour les brigades. Ce coût, bien qu'il puisse être nécessaire, doit être pris en considération dans l'allocation des budgets des brigades pour maximiser les ressources disponibles afin de rencontrer les objectifs visés.

MOBILISATION ET PRÉSENCE DANS LA COMMUNAUTÉ

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #2: Reconnaître la légitimité des étapes 3 et 4 de la mobilisation comme faisant partie du processus de planification, ainsi que la nécessité que la structure des réserves puisse la soutenir. Préparer un plan national de mobilisation en tant que fondement pour la restructuration. Ces recommandations cadrent avec le *Livre blanc sur la défense* de 1994 et les recommandations de la CSRR, et permettront de garantir aux réservistes qu'ils ont un rôle autre que servir de renfort aux opérations courantes.

Recommandation Fraser #3: Fournir un aperçu général des rôles proposés pour les réserves, y compris une introduction aux rôles non traditionnels. Expliquer en termes logiques pourquoi ces changements sont nécessaires en vertu des conditions actuelles et futures. Garantir que la plupart des unités de combat seront conservées, même si certains changements s'avéreront nécessaires pour leur assurer une taille convenable (p. ex. : regroupement tactique de certaines unités tout en conservant leurs emblèmes traditionnels).

SITUATION

L'Armée de terre n'a pas réalisé son objectif qui était d'élaborer un plan de mobilisation avant la fin de mars 2001, mais a réussi par contre à produire un projet de « Guide de planification de la mobilisation » en mars 2001.

L'Armée de terre a déclaré qu'elle n'avait pas réalisé son objectif de « s'entendre sur les rôles, les missions et les tâches de l'Armée de terre d'aujourd'hui » avant la fin de mars 2001, mais que le Bureau de projet de la RRFT prévoyait le faire avant la fin de mars 2002.

L'Armée de terre a mis sur pied une COCIM et une unité de contrôles des mouvements et de service postal au sein de sa force de réserve, tandis que d'autres travaux sur les OPSPSY et la DNBC sont attendus. La mise en place de nouvelles unités est encourageante.

OBSERVATIONS

Étapes de la mobilisation

1. Mise sur pied d'une force
2. Amélioration d'une force
3. Expansion d'une force
4. Mobilisation nationale

1. Pour entamer la restructuration d'une manière rationnelle et viable, à l'épreuve du temps, une réflexion conceptuelle sur la façon dont l'établissement de la défense répondra aux besoins et aux attentes du Canada quant à sa force militaire à tous les niveaux de mobilisation sera nécessaire de la part du ministère et des FC – et non seulement de l'Armée de terre. C'est à ce moment seulement que les citoyen(ne)s canadien(ne)s et le gouvernement pourront obtenir l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées sur les besoins futurs du Canada en matière de défense. Comme il est dit dans le rapport Fraser, répondre aux besoins opérationnels actuels est une tâche importante pour la Réserve de l'Armée de terre, mais qui doit être accomplie parallèlement au maintien d'un cadre d'expansion en cas de besoin. En fait, ce cadre est ce qui permet de renforcer les unités de la Force régulière en plus d'augmenter leurs opérations domestiques. L'augmentation ou le renforcement des unités de la Force régulière, par manque de personnel, et la mobilisation ou l'expansion des unités de la Force régulière et de la Force de réserve sont des activités qui se complètent et non qui se font concurrence.

2. Nous félicitons donc l'Armée de terre pour le travail qu'elle fait concernant la mobilisation. La doctrine de planification de la mobilisation des FC, en tant que document interne, constitue un bon départ et l'exercice *Defence Planner*, conçu par le Collège d'état-major et présenté au Collège des Forces canadiennes à Toronto, est, pour ceux et celles qui y participent, une excellente source d'idées et de défis. Il est regrettable que l'exercice n'ait pas eu lieu en 2001. Alors que les services procèdent à l'élaboration de leur plan de mobilisation, nous attendons avec impatience la sortie du plan de mobilisation nationale qui en résultera. Ce plan devrait permettre aux FC de

compter sur une structure des forces bien définie pendant toutes les étapes de la mobilisation. La définition des rôles, de la mission et des tâches de toutes les unités de la Réserve de l'Armée de terre doit être le fruit d'un travail de mobilisation, qui doit être terminé bien avant le début de l'étape II en 2003. La structure des forces devrait être définie en fonction des besoins de mobilisation pendant les quatre étapes.

3. Nous surveillerons également l'introduction à ce que nous appelons les rôles non traditionnels de la Réserve. À cette fin, nous nous intéresserons surtout à la façon dont une Réserve supplémentaire revitalisée et les différents modes de prestation de services aideront la Première Réserve à accroître ses qualifications civiles et son personnel spécialisé. Il est également encourageant de voir que l'on admet implicitement que le développement de nouvelles compétences n'est principalement pas une question de structure des forces mais plutôt une question de gestion de personnel.

4. Dans son plan d'affaires pour 2001-2002, l'Armée de terre soutient que :

> *La Transformation de l'Armée demeure la grande priorité de planification de l'Armée de terre. On s'entend généralement sur le caractère de l'Armée de demain : une force apte au combat, pouvant être déployée de façon stratégique et interopérable, ancrée sur des capacités modernes, d'envergure moyenne, et présentant une grande pertinence stratégique. Le processus de Transition de l'Armée en fonction de ce concept se poursuit, et de nouvelles capacités sont mises sur pied et intégrées aux opérations. Toutefois, les décisions finales quant à la façon dont les éléments de la Force régulière et de la Réserve de l'Armée de terre sont organisés, équipés, formés et dotés de ressources doivent encore être prises. Il faut veiller à ce que la structure de l'Armée de demain satisfasse à deux exigences : elle doit être moderne et capable, mais elle doit aussi être économique et durable.*[2]

5. Il existe d'autres impératifs. L'Armée de terre doit également répondre aux besoins de la mobilisation et la présence militaire dans la communauté qui sont des impératifs qui coûteront de l'argent et qui défient toute forme de mesure du rendement à court terme, mais cela n'empêche pas pour autant qu'ils soient essentiels. Alors que l'Armée de terre tente de prouver que ses objectifs justifient les moyens qu'elle utilise pour y parvenir, ce qui n'est pas le cas pour l'instant, le corps politique du MDN et les FC, ainsi que tous les paliers du gouvernement, doivent prêter attention à ce qu'il en coûte pour maintenir la présence de la Réserve de l'Armée de terre dans les communautés canadiennes, grandes et petites. Bien qu'il soit possible que de nombreuses unités de plus petite envergure se heurtent à des obstacles en voulant s'éloigner des populations où surviennent des changements démographiques, le rôle social que joue la Réserve dans ces communautés, défini dans l'Énoncé de politique du gouvernement, est aussi une responsabilité essentielle qui doit être reconnue dans les documents de planification du MDN et des FC.

---

[2] Directives stratégiques sur les opérations et les ressources 2002, Chapitre 1, p. 9/22.

CONDITIONS DE SERVICE

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #4: Reconnaître que le QGDN (soit la Force régulière) comprend la nature distincte du service de la Réserve (temps partiel, volontaire, engagement pour une période limitée) et qu'il établira des rôles, des normes et des programmes de formation qui en tiendront compte. Envisager de nouvelles règles d'engagement pour les réservistes, règles qui pourraient être nécessaires pour attirer des personnes compétentes dans le domaine de l'économie civile (p. ex. : coopération civile-militaire, opérations psychologiques, entretien de véhicules). Pour cette raison, nous insistons sur la nécessité d'une étude sérieuse et immédiate sur les règles d'engagement de rechange, y compris celles qui pourraient nécessiter un amendement législatif. Il faudrait revoir les recommandations de la CSRR qui ont initialement été rejetées par le Ministère, comme celles portant sur les obligations contractuelles et la loi sur la protection de l'emploi.

SITUATION

Les FC se sont engagées dans l'élaboration d'un Plan des ressources humaines à long terme, qui comprend le Projet d'emploi concernant la Force de réserve. Le plan tient compte des différences fondamentales qui existent entre le service dans la Force régulière et celui dans la Force de réserve. De plus, un examen des catégories d'occupations des FC est effectué dans le but d'évaluer les hypothèses actuelles concernant les conditions de service des FC dans leur ensemble.

En juin 2001, le Conseil des Forces armées a approuvé un nouveau cadre d'emploi concernant la Réserve, lequel répartit les futurs réservistes en deux catégories : l'engagement pour une période limitée et l'engagement pour une période illimitée. Cette décision touche non seulement l'Armée de terre mais aussi tous les réservistes. Ces catégories remplaceront les diverses classes de service actuellement en place et détermineront les taux de rémunération. Les réservistes affectés à l'engagement pour une période illimitée, dont les conditions sont semblables à celles de la Force régulière, seront normalement engagés dans des opérations internationales ou domestiques. Ceux et celles qui sont affectés à la formation normale des réservistes, en plus d'être affectés à plein temps à des rôles non traditionnels, seront classés comme réservistes pouvant être affectés à l'engagement pour une période limitée seulement et recevront, par conséquent, une rémunération inférieure. La mise en place de ce changement est prévue pour avril 2002.

La deuxième lecture du Projet de loi C-42 (la *Loi sur la sécurité publique*) a été amorcée à la Chambres des communes. Les modifications proposées à la *Loi sur la défense*

nationale prévoient des mesures de protection des emplois pour les réservistes affectés à une situation d'urgence par le gouvernement. Les réservistes mobilisés par le gouvernement seraient réintégrés dans leurs fonctions suite à leur démobilisation.

OBSERVATIONS

1. Le Comité est heureux de savoir que la loi sur la protection des emplois est appliquée dans le cadre du Projet C-42, la *Loi sur la sécurité publique*. Les mesures de protection des emplois proposées ne s'appliqueraient cependant qu'aux réservistes mobilisés par le gouvernement fédéral après que celui-ci ait proclamé l'état d'urgence. Le Plan de la Défense 2001, dévoilé au début de l'année par le ministère, estime à 2 000 le nombre de réservistes contribuant à la force principale de contingence et soutient que le délai précédant le déploiement est en soi imprévisible. En raison du fait que le déploiement de la force principale de contingence est un engagement pris dans le contexte du Livre blanc, mais ne nécessite pas de « proclamation de l'état d'urgence », des dispositions visant à protéger les emplois peuvent ne pas toujours s'appliquer aux réservistes mobilisés. Il reste donc à déterminer si les FC peuvent développer une Réserve qui fonctionne selon le même principe que celle de l'Armée américaine. En combinant une loi sur la protection des emplois à un rôle de soutien intégré à la gamme complète des opérations de l'Armée américaine, il est possible de mobiliser la Réserve de l'Armée de terre à grande échelle. À partir du 23 janvier 2002, par exemple, pas moins de 23 000 soldats de la Réserve de l'Armée américaine et employé(e)s de la Garde nationale étaient en service actif. Au total, ils étaient plus de 71 000 provenant de tous les services.

2. L'établissement de règles d'engagement audacieuses est donc un besoin particulièrement pressenti pour les rôles non traditionnels que l'on cherche à établir au sein de la Réserve de l'Armée de terre. Les civils possédant les qualifications nécessaires à l'exécution d'opérations telles les OPSPSY et la COCIM sont habituellement très recherchés. Les périodes de service, conditions de service et formation seront probablement différentes d'un civil à l'autre. Les détachements de la COCIM, auxquels on a fait faux bond dans les Secteurs de la Force terrestre et qui ne nécessitaient pas de restructuration sont un bel exemple de cette pensée innovatrice que nous devons avoir dans les années à venir.

3. En ce qui concerne les conditions de service, il importe de ne pas oublier que l'actuelle Réserve de l'Armée de terre a la capacité de mobiliser du personnel en renfort à la Force régulière. En novembre 2001, plus de 600 réservistes occupaient des postes de classe C, et le faisaient efficacement comme soldats de la Force régulière, afin de combler les pénuries de personnel dans les quartiers généraux et les opérations. Alors que les réservistes affectés à des déploiements recevront un taux de rémunération égal à celui des réguliers, le Comité se demande pourquoi les réservistes et les réguliers affectés à un même service pour une période limitée, comme le QGDN, devraient être rémunérés selon des échelles différentes. Le Comité examinera les conséquences possibles de ce changement.

4. En janvier 2001, le VCEMD s'est engagé à améliorer la Réserve supplémentaire. Le Comité n'a pas encore examiné en profondeur cet élément de la Réserve, mais s'engage à le faire.

TRANSPARENCE ET RESPONSABILITÉ

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #5: Fournir des garanties sûres que le financement et l'équipement seront fournis régulièrement afin de soutenir la nouvelle structure, y compris les rôles traditionnels et non traditionnels. Il est important que cet engagement ne contienne pas de ruses, puisqu'il est évident que l'on suivra le tout de très près.

Recommandation Fraser #6: Porter l'effectif des réserves à 30 000 membres (18 500 à 20 500 membres pour les Réserves de l'Armée), conformément à ce qui a été établi dans la politique du gouvernement. Les mesures prises pour mettre en œuvre les recommandations qui précèdent devraient permettre d'obtenir la structure de commandement et de contrôle axé sur les résultats et nécessaire pour attirer et conserver un nombre suffisant de personnes.

Recommandation Fraser #7: Créer au sein du Ministère et des FC un poste de niveau un. La personne titulaire de ce poste devra agir comme un leader du changement relativement à la mise en œuvre des recommandations mentionnées ci-dessus, tenir le ministre et le CEMD au courant des progrès accomplis et représenter, de façon générale, les besoins, les préoccupations et les intérêts des réserves aux plus hauts échelons du Ministère et des FC.

Recommandation Fraser #8: Le chef d'état-major de la Défense devrait inclure une section distincte sur les réserves dans son rapport annuel sur l'état des FC.

SITUATION

Un Bureau de projet a été créé afin de prendre en charge la modernisation de la Réserve de l'Armée de terre. Le gestionnaire de projet a également été nommé. Il s'agit du major-général Ed Fitch, qui occupait tout récemment le poste de Commandant du Secteur de l'Ouest de la Force terrestre. Un arrêté de projet n'a pas encore été approuvé. Au moment

de publier ce rapport, une directive d'exécution de niveau un, qui désignerait les responsables ministériels de haut niveau, qui seront chargés de la mise en oeuvre de divers éléments du Plan stratégique de la RRFT, n'avait pas été émise. Selon le Plan stratégique de la RRFT, c'est au VCEMD que revient d'émettre une directive d'exécution à cette fin.

Afin de réaliser l'objectif du gouvernement qui est de porter le nombre de réservistes à temps partiel de l'Armée de terre à 18 500, le Plan stratégique de l'Armée de terre prévoit l'atteinte d'un premier objectif de 15 500 d'ici la fin de mars 2003. L'Armée de terre devait avoir atteint le nombre de 14 000 réservistes d'ici la fin de mars 2001, ce qui s'est révélé inférieur à ce qui était prévu. Cependant, une augmentation considérable de ce qui est convenu d'appeler « l'effectif réel » de l'Armée de terre, formé de personnel à temps partiel et de personnel temporaire à plein temps, avait été enregistrée le 6 novembre 2001, portant le nombre de l'effectif à 14 688. L'Armée de terre entend recruter 4 000 réservistes pour la prochaine année, objectif approximatif qu'elle s'est fixé pour atteindre un effectif réel de 15 500 d'ici la fin de 2003. Les tableaux 1 et 2 ci-contre répartissent les réservistes des FC selon le service, le commandement et le groupe auxquels ils appartiennent. Il en est de même pour les classes de service (A, B ou C) et les opérations. La classe A regroupe les réservistes à temps partiel, tandis que les autres classes représentent les divers types d'emplois à plein temps. Les acronymes sont définis à l'annexe C.

Tableau 1 : Aperçu du personnel de la Réserve par classes de service au 6 novembre 2001

CE/Comd/Grp	Total	Cl A	Cl B	Cl C	en Op.
Rés. navale	**3,730**	2,514	1,216		
Armée de terre	**15,326**	14,688		638	
Rés. aérienne	**2,172**	661	661	38	13
Comm.	**2,010**	1,674	300		36
DGS San	**822**				
OGDN LPR	**308**				
Rangers	**3,483**	3,483			
Grand Total	**27,851**				

Source: SMA (RH-Mil)

Tableau 2 : L'Armée de terre – C1 A et B en octobre 2001

SOFT	3,824
SCFT	5,163
SQFT	3,322
SAFT	2,379
TOTAL	**14,688**

Source: SMA (RH-Mil)

OBSERVATIONS

1. Dans le cadre de ses activités de surveillance antérieures, le Comité a constaté un manque de responsabilité dans la structure de commandement concernant l'état de la Réserve de l'Armée de terre. Le Comité soutient que l'absence de renseignements publics sur l'effectif réel, le coût véritable de la Réserve et nombreux mystères d'ordre administratif sont les signes d'une défaillance de la structure de commandement et de contrôle. Il a semblé que de nombreux progrès aient été faits, notamment en ce qui a trait au nombre de jours de formation garantis à chaque réserviste, aux critères d'équivalence des qualifications civiles et militaires et au plan de mobilisation, mais aucun officier supérieur n'a été désigné pour en rendre compte. En outre, le fait que la restructuration se soit écartée de l'orientation originale que lui avait donnée le gouvernement a amené le Comité à constater que la chute périlleuse amorcée par la Réserve de l'Armée de terre n'était pas nécessairement la faute de quiconque dans la chaîne de commandement, mais plutôt celle de la structure de commandement elle-même, qui n'a gardé les réservistes qu'en périphérie.[3] Autrement dit, la Réserve de l'Armée de terre avait été négligée à cause d'omissions et non d'erreurs commises.

2. Nous demeurons convaincus que le seul moyen de mettre sur pied une structure tolérable est de ne pas répéter les erreurs qui ont été faites dans le passé en tentant de procéder à des restructurations. La restructuration de la Réserve, tentée à plusieurs reprises depuis la Deuxième Guerre mondiale, n'a jamais démontré de résistance, car la différence entre les décisions prises concernant la politique gouvernementale et celles touchant la chaîne de commandement n'a été considérée ni reconnue par les principaux acteurs comme la condition préalable au changement. En raison de ce manque de compréhension, les événements entourant la proposition d'avril 1999 sur la structure des forces ont pris une tournure malheureuse, ce qui, effectivement, a retardé le progrès.

3. Le commandant de l'Armée a manifesté son engagement à agir comme « leader du changement » pour la Réserve de l'Armée de terre. Nous avons confiance que cela se poursuive.

4. La nomination du mgén Fitch en tant que gestionnaire de projet, ainsi que la poursuite des travaux du Comité de surveillance visant à surveiller les activités et agir comme médiateur durant les deux étapes de la RRFT, ont instauré le climat de confiance qu'il fallait pour mettre fin à l'impasse dans laquelle se trouvait le processus. Nous n'avons pas été informés de la façon dont le troisième volet de l'approche proposée par le ministre, soit l'examen du poste de Chef - Réserves et cadets, sera mis en oeuvre, mais nous étudierons le mandat qui sera confié à ce poste. Nous craignons également que ce retard interminable dans les nominations et renominations honorifiques ait eu, dans de nombreux cas, une incidence sur le moral des unités et leur présence au sein de la communauté. Nous avons fait état de la situation dans le rapport que nous avons

[3] Si vous désirez consulter les rapports précédents du Comité, visitez le site Web au www.frasercom.ca

présenté au ministre en mai 2001 et des mesures ont depuis lors été prises par le CEMD afin d'accélérer le processus. Nous continuerons à surveiller la situation.

5. Nous recevons actuellement des messages de tout genre concernant le financement de la Milice. Des inquiétudes ont été soulevées dans au moins un secteur relativement à des compressions dont feraient apparemment l'objet les budgets des brigades, lesquelles iraient à l'encontre de l'annonce du ministre le 6 octobre 2000. Nous ne possédons pas encore suffisamment de renseignements à ce sujet, mais nous tenons effectivement à faire remarquer que le financement doit être transparent et uniforme. Compte tenu de l'augmentation du personnel au sein des brigades, une aide financière ne doit pas tarder afin de répondre à la croissance à long terme à laquelle la Réserve de l'Armée de terre est vouée. Les recrues doivent recevoir une formation suffisante et stimulante afin d'occuper un poste au sein de la Réserve de l'Armée de terre. Pour assurer un maintien de l'effectif, il est possible que le CEMAT ait à acheminer les sommes allouées aux unités selon les journées de formation nécessaires à l'atteinte des objectifs de croissance. L'Armée de terre doit également être satisfaite que le nombre de journées de formation allouées aux soldats suffit à maintenir les recrues en poste. À cette fin, une étude devrait être menée immédiatement afin de déterminer le revenu optimal qu'exigent les nouvelles recrues pour envisager une carrière intéressante à temps partiel au sein de l'Armée de terre. Un équipement doit également être prévu prochainement pour que la Réserve de l'Armée de terre puisse assumer ses rôles et accomplir sa mission et ses tâches.

6. Le rapport annuel 2001 que le CEMD a soumis au Parlement sur l'état des Forces canadiennes ne répondait pas de manière satisfaisante aux directives. Mis à part un aperçu de l'Énoncé de politique d'octobre 2000 sur la RRFT, le rapport contient peu d'information sur l'état actuel de la Réserve, de la Milice ou autres. De plus, on y prête peu d'attention à la Réserve supplémentaire ou à la capacité de la Réserve de mobiliser son personnel militaire pour prendre part à diverses contingences. Il est à noter que le seul paragraphe qui traite de la Milice se trouve dans la section intitulée « Le soutien des opérations » et ne fait aucunement mention de la mobilisation et de la présence dans la communauté comme principaux rôles de la Milice, mais dit seulement que « les membres de la Réserve de l'Armée de terre nous aident à combler les rangs des unités d'intervention rapide de la Force régulière qui sont affectés à des opérations ». Cette affirmation soulève un certain nombre de questions quant à l'état de la planification à long terme des FC devant ce qui semble être une « OP Tempo » exténuante et également quant aux renseignements insuffisants concernant le véritable état de la Réserve qui sont présentés au Parlement et au public.

7. En outre, dans son rapport au Parlement, le CEMD soutient que l'étape II de la RRFT est seulement « censée envisager » de porter l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre à 18 500 membres et de lui assigner de nouveaux rôles, une nouvelle mission et de nouvelles tâches. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction du présent rapport, cette façon non compromettante d'atteindre les niveaux d'effectifs imposés par le gouvernement n'est pas conforme aux directives.

8. Les chiffres que dévoile la Réserve de l'Armée de terre au sujet de son effectif réel sont encourageants et nous sommes confiants que le commandant de l'Armée réalisera l'objectif de l'étape I de la RRFT, soit de porter l'effectif réel à 15 500 réservistes à temps partiel comme à plein temps. Pour l'étape II, cependant, cet objectif est fixé à 18 500 réservistes à temps partiel. Nous ne croyons pas qu'il sera possible de réaliser les objectifs de croissance dans les limites du budget actuel de la Réserve.

9. Le Comité ne sait pas avec certitude en quoi les changements apportés aux classes de service de la Réserve, dont il est question dans la recommandation n° 4 du rapport Fraser, pourraient avoir une influence sur l'évaluation de l'effectif réel de la Réserve et comment sont alloués les budgets servant au paiement des salaires. Nous avons donc l'intention d'examiner d'autres éléments de la Force de réserve pour comparer les conditions de service et d'emploi des réservistes à celles de l'Armée de terre.

CONSULTATION ET SURVEILLANCE

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #9: Promettre que les autorités actuelles de la Réserve en service seront consultées, notamment la direction des unités et des brigades, ainsi que les autres représentants de la grande communauté des réservistes, sur la façon de mettre en œuvre ces changements. S'engager à adopter un processus de mise en œuvre progressif et prudent, qui inclura une évaluation attentive des résultats et des changements au programme, si nécessaires. Cela pourrait se faire en ramenant simplement les groupes de travail consultatifs du commandement et des secteurs, en gardant la même composition. Ces derniers semblaient bien fonctionner jusqu'à ce que la proposition d'avril 1999 ébranle la confiance qui avait commencé à naître entre le QGDN et la communauté des réserves.

Recommandation Fraser #10: Poursuivre la surveillance de la mise en œuvre des décisions ministérielles découlant de la CSRR et du présent rapport.

SITUATION

Le CEMAT a reconstitué le GTCC conformément à cette recommandation et obtenu un consensus parmi les principaux intervenants relativement aux premières étapes visant à sortir la RRFT de l'impasse dans laquelle elle se trouve. Ce groupe, que le CEMAT appelle Groupe de travail consultatif du commandement (GTCC), continuera d'agir

comme son de cloche auprès du CEMAT, qui peut compter sur la vaste expérience et le jugement de ses membres tout au long du processus de RRFT. Les secteurs ont également formé leurs groupes de travail consultatifs personnels, étape importante vers la promotion d'une communauté d'intérêts au sein de la force militaire canadienne.

Le présent rapport est le troisième, mais le premier à caractère public, que produit le Comité sur la RRFT depuis l'Énoncé de politique émis en octobre 2000. Nous avons également tenu quatre séances de consultation auprès des secteurs, à Calgary, Toronto, Gagetown et Montréal, et continuons de communiquer la vision de la Réserve de l'Armée de terre contenue dans l'Énoncé du ministre le 6 octobre 2000. Nous avons également été invités à prendre part à une réunion communautaire, à Brockville, en Ontario, qui portait sur l'importance du rôle que joue la Milice dans la communauté. Lorsque les renseignements relatifs à ces activités seront disponibles, ils seront publiés sur le site Web du Comité à www.frasercom.ca. Ces consultations, qui ont pour but d'obtenir l'avis des réservistes, en service ou non, sur les activités en cours, permettent également au Comité d'établir des critères servant à évaluer la restructuration de la Réserve par rapport à la politique gouvernementale, puisque nous élaborons des critères et une méthodologie pour notre rôle de médiation lorsque des décisions sont prises.

OBSERVATIONS

1. La surveillance des activités faisant suite à l'annonce de l'Énoncé politique est difficile parce que le ministère ne reconnaît pas que l'Énoncé se distingue du Plan stratégique (c.-à-d. que l'un est une politique, l'autre sa mise en oeuvre). En raison du fait que l'Énoncé de politique définit les conditions préalables à l'étape II de la RRFT, nous devons donc continuer d'essayer de faire cadrer les activités du ministère et des FC avec les recommandations du rapport Fraser, qui constituent la norme de la politique gouvernementale concernant l'évaluation de la RRFT.

2. En effet, nous craignons que cette norme ne soit pas communiquée au sein du ministère par la chaîne de commandement. Les documents du ministère ne véhiculent pas le message de l'Énoncé politique selon lequel les recommandations du rapport Fraser servent de plan directeur du gouvernement pour la RRFT. Au lieu de cela, le *Rapport sur les plans et les priorités de 2001-2002*, par exemple, mentionne seulement que le ministre a annoncé la première étape du Plan stratégique de la RRFT.[4] De plus, des éclaircissements doivent être apportés au sujet du Rapport sur le rendement du ministère de 1999-2000, publié en mars 2001. Dans le chapitre intitulé « Les impératifs de l'avenir », le rapport ne parle pas du rôle de la Réserve sur le plan de la mobilisation, mais dit plutôt qu'elles « ont un rôle important à jouer dans l'allègement des pressions opérationnelles actuelles ». C'est une manière inappropriée de décrire les divers rôles et fonctions stratégiques assumés par la Réserve, comme le souligne l'Énoncé de politique.

[4] Ministère de la Défense nationale, *Rapport sur les plans et les priorités de 2001-2002*, p. 126.

3. Actuellement, nous exerçons un suivi de l'Énoncé de politique du 6 octobre, alors que l'Armée de terre ne met en oeuvre qu'un élément de cet Énoncé, soit le Plan stratégique. Nous n'avons reçu aucun plan de mise en oeuvre de l'Énoncé de politique en soi, lequel aurait expliqué comment les recommandations du rapport Fraser, considérées comme le plan directeur de la RRFT, seront appliquées dans l'étape II. La mise en oeuvre de nombreux éléments de l'Énoncé de politique n'est pas du ressort du CEMAT. C'est le cas notamment du plan de mobilisation nationale (VCEMD), de l'enrôlement conditionnel (SMA (RH-Mil) et JAG), du recrutement et des conditions de service (aussi RH-Mil), ainsi que des rapports du CEMD sur l'état de la Réserve. En fait, la plupart des recommandations du rapport Fraser ne relèvent pas uniquement du CEMAT. Il semblerait que traiter de ces autres questions ministérielles dépasse les mesures proposées dans le Plan stratégique.

4. Bien que l'Armée de terre explique, sur son site Web portant sur la RRFT, les activités entourant le Plan stratégique, elle n'y mentionne rien concernant l'application des recommandations du rapport Fraser. C'est une tâche qui devrait revenir au ministère. Celui-ci a d'ailleurs procédé à des mises à jour régulières sur le site Web du VCEMD (sous la rubrique « Rapports clés ») des progrès réalisés dans toutes les réformes visées par le Comité. Ces rapports indiquent les personnes devant assumer des responsabilités particulières visant à donner suite aux décisions ministérielles (Bureaux de première responsabilité). Un système de gestion du genre, mettant en évidence le lien entre les activités ministérielles et l'Énoncé de politique (p. ex., les recommandations du rapport Fraser), pourrait se révéler un bon outil de communication interne et externe, et permettre de veiller à ce que les activités soient conformes aux directives du gouvernement.

5. Cette apparente rupture entre les directives et les activités ministérielles a eu des conséquences jusqu'à présent minimes. Celles-ci, toutefois, deviendront plus apparentes et problématiques à mesure que nous nous approcherons de l'étape II de la RRFT. Le ministère devrait régler cette question le plus vite possible afin de préserver le continuum de mise en oeuvre de la politique.

LA PRÉSENCE DANS LA COMMUNAUTÉ : UNE DÉFINITION DU RÔLE DE LA RÉSERVE DES FORCES CANADIENNES

> *« Les unités de la Réserve de l'Armée de terre, établies un peu partout au Canada, ont comme principal mandat de constituer un cadre permettant d'augmenter l'effectif militaire en cas de besoin. Telle est la raison d'être de la Force de Réserve, qui peut ainsi laisser sa marque dans différentes collectivités canadiennes. Elle est d'ailleurs reconnue pour le rôle social important qu'elle joue dans la promotion des valeurs de civisme et de service public et que nous voulons tous sauvegarder. »*
>
> L'honorable Art Eggleton
> Ministre de la Défense nationale
> Octobre 2000

On a longtemps attribué à la Réserve de l'Armée de terre le rôle d'assurer une présence militaire dans les communautés canadiennes. Le ministre de la Défense nationale, en faisant la déclaration ci-dessus, tirée de l'Énoncé de politique du gouvernement du Canada sur la RRFT, a admis clairement que la revitalisation de la Réserve de l'Armée de terre ne doit pas se faire aux dépens de cette présence. Les Canadiens et les Canadiennes qui, parmi leurs voisins, collègues de travail ou amis, côtoient des réservistes savent qu'un personnel militaire à temps partiel est présent dans leur communauté. Les citoyen(ne)s canadien(ne)s qui vivent en milieu rural et urbain sont témoins que des manèges militaires, des soldats, des exercices et, à l'occasion, des soldats sont affectés à des opérations domestiques.

L'Énoncé de politique a confirmé que les décisions concernant l'ampleur et la profondeur de la présence militaire dans la communauté relèvent du domaine de la politique gouvernementale. Il s'agit, en ce sens, du rôle mandaté de la Réserve dans le cadre duquel le processus de RRFT doit progresser. C'est assez clair. Toutefois, qu'est-ce que le public attend de sa force militaire en général, plus précisément de la Réserve de l'Armée de terre? Quelle importance les citoyen(ne)s canadien(ne)s accordent-ils (elles) aux militaires qui travaillent à temps partiel? Quelle est la ressource locale fournie par les militaires à temps partiel et les manèges militaires? Comment les unités de la Milice cadrent-elles dans la structure sociale de leurs communautés?

Ce sont des questions du genre que le Comité a posées l'an dernier à de petits groupes de discussion à Calgary, Toronto, Gagetown et Montréal. Et ce n'est pas terminé.

Les discussions engagées lors des séances du Comité sur la présence militaire dans la communauté ont été remarquablement constructives dans tout le pays. Le Comité et certainement les participant(e)s aussi aimeraient particulièrement remercier les distingués membres du personnel militaire et de la Défense, qui ont animé nos séances. Il s'agit de

MM. David J. Bercuson (Calgary), Ron Haycock (Toronto), Marc Milner (Gagetown) et du mgén (à la retraite) Clive Addy (Montréal).

Figuraient parmi les participant(e)s des députés, des sénateurs, des femmes et des hommes d'affaires, des professeur(e)s d'universités, des politicien(ne)s de la scène municipale, des étudiant(e)s, des personnalités ayant reçu une nomination honorifique et autres citoyen(ne)s canadien(ne)s désireux de prendre part aux séances. Vous trouverez une liste des participant(e)s à l'annexe B.

On a demandé aux participant(e)s de donner leur opinion sur divers sujets reliés à la présence militaire dans la communauté, dont la place des manèges militaires et du personnel militaire au sein des communautés, le rôle de la Réserve dans la protection civile à l'échelle locale et la relation entre le personnel militaire à temps partiel présent auprès des citoyen(ne)s et la structure sociale du Canada.

Vous trouverez sur notre site Web le compte rendu de nos consultations. Nous en faisons le résumé dans le présent rapport pour vous donner un aperçu des nombreux aspects de la présence militaire dans les communautés canadiennes et des questions qui doivent être examinées sur le plan stratégique, opérationnel, géographique, économique, social et politique pour la préserver.

1. Les participant(e)s ont fait un certain nombre de suggestions visant à sensibiliser davantage le public à la présence militaire au sein des communautés locales. Par exemple, le Secteur de l'Ouest de la Force terrestre a élaboré des programmes de sensibilisation qui permettent à l'Armée de terre d'informer les citoyen(ne)s canadien(ne)s sur la force militaire. Le port d'uniformes en public, l'augmentation de la présence militaire dans les universités et collèges, et la reconnaissance des membres méritants du personnel des FC dans des documents, par exemple, fournis en milieu de travail sont des moyens réalistes de faire connaître le personnel militaire.

2. En outre, les personnes qui ont reçu des nominations honorifiques, qui sont en général des membres éminents de la communauté, constituent un excellent pont entre le personnel militaire et la société civile. Certains craignent que les retards dans le processus de nomination compromettent ce rôle au sein de nombreuses unités.

3. Les manèges militaires répondent bien aux besoins des FC et des communautés, mais pourraient profiter d'un meilleur contrôle de l'utilisation de leurs fonctions non militaires à l'échelle locale. Cette utilisation pourrait servir à promouvoir la force militaire auprès du public et améliorer la notoriété du manège militaire en tant que point de mire de la communauté en temps de paix et en situation d'urgence, au pays comme à l'étranger. Les communautés pourraient également aider leurs unités et manèges militaires locaux en se ravisant au sujet des hypothèses émises à l'égard des bâtiments des FC sur le plan fiscal.

4. Un sentiment de frustration était palpable chez de nombreux participants, pour qui l'utilisation des manèges militaires est restreinte. Des plans créatifs et concertés visant à moderniser la notion que nous avons des manèges militaires en tant que point de mire des activités communautaires peuvent être élaborés, mais des réglementations y font trop souvent obstacle. Les participant(e)s ont également souligné que les changements démographiques avaient entraîné l'éloignement des agglomérations hors des centres urbains où demeurent les manèges militaires. Certaines administrations municipales ont trouvé des moyens d'alléger le coût des manèges militaires, mais les forts paiements exigés par les municipalités en remplacement des taxes ont des conséquences énormes sur les budgets des secteurs.

5. Sensibiliser davantage le public à la présence militaire dans la communauté n'est, bien entendu, pas une fin en soi. Cela sert également à renforcer le sentiment d'appartenance des citoyen(ne)s canadien(ne)s vis-à-vis de la force militaire, ce qui peut, en retour, les aider à établir une relation plus étroite avec les unités locales qu'ils considèrent comme le point de mire en matière de protection civile et de sécurité. En général, les participant(e)s ont approuvé que la Réserve joue un rôle plus dominant dans les interventions d'urgence et les secours aux sinistrés. Le public possède peut-être trop peu d'information sur les complexités reliées à la protection civile à l'échelle locale. Il semble avoir une faible notion des difficultés administratives et juridiques qui s'y rattachent. Des débats publics sur la question pourraient être organisés plus souvent. Compte tenu de la multitude de renseignements scientifiques démontrant les risques accrus de catastrophes naturelles, il serait opportun de clarifier le rôle de la Réserve, et même celui des FC en général, dans la préparation et la mise sur pied de mesures d'urgence.

6. Les Canadiens et les Canadiennes doivent comprendre les raisons pour lesquelles la Milice constitue un cadre permettant d'augmenter l'effectif militaire au besoin. Certain(e)s participant(e)s ont exprimé de sérieux doutes sur la planification actuelle disant qu'elle ne rendait pas compte convenablement de nombreux besoins de mobilisation, dont la mise en place d'unités d'intervention immédiate et l'engagement des troupes à appuyer les infrastructures essentielles. Ils ont affirmé que les besoins étaient de loin supérieurs aux ressources disponibles tant dans la Réserve que dans la Force régulière. L'élaboration de plans déterminant les principaux points d'intérêt et la façon de les protéger s'ils étaient menacés ne devrait pas, ont-ils dit, être une tâche épuisante si la charge de travail était largement répartie, si elle constituait une priorité et si elle était appuyée par une structure adéquate des forces. Ils ont également fait remarquer, toutefois, que la question liée à la mise en place d'une capacité de défense permanente avait déjà de lourdes conséquences sur le personnel en service des FC. Les FC avaient l'obligation, ont-ils affirmé, d'établir un équilibre entre les concepts de présence et de mobilisation, et la cohérence des opérations sur le plan de la formation, de l'outillage et des bâtiments.

7. Alors que le principal mandat de la Force de Réserve est de constituer un cadre permettant d'augmenter l'effectif militaire à l'échelon national, quelles menaces nécessiteraient la mobilisation d'une telle ampleur des Forces canadiennes? Alors que

de nombreux Canadiens pourraient s'attendre à ce que la Réserve des Forces terrestres constitue le cadre nécessaire à la protection des infrastructures essentielles, ce rôle diminuerait-il son aptitude au combat? Parmi les participants, nombreux ont rappelé le rôle qu'a joué la Milice en assurant une protection civile à la fin des années 50 et se sont hérissés à l'idée de revivre cette situation qui a causé l'amenuisement des unités, du personnel et de l'esprit de corps de la Milice.

8. La Réserve de la Force terrestre est actuellement organisée de manière à assurer une protection des infrastructures essentielles à l'échelle nationale et une restructuration ne devrait pas servir simplement à répondre aux exigences à court terme. Une utilisation plus créative et coordonnée des qualifications civiles des réservistes serait une façon économique de contribuer à l'établissement d'une « ressource locale ». Peu importe, la formation polyvalente de combat demeure l'exigence fondamentale pour toutes les fonctions auxquelles la Réserve est assignée. En outre, la Réserve supplémentaire, constituée d'anciens membres du personnel des FC possédant une formation et une expérience considérables, demeure une ressource en grande partie inexploitée en matière de protection des infrastructures essentielles.

9. Le cadre législatif de la protection des infrastructures essentielles est également très complexe. Les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux ont tous un rôle à jouer à divers niveaux en matière de protection des infrastructures essentielles. Les organismes d'intervention d'urgence, les services de police et d'incendie, ainsi que les autorités sanitaires contribuent déjà à la gestion des situations d'urgence, des catastrophes et des questions liées à la sécurité nationale. Le nouveau Bureau de la protection des infrastructures essentielles au sein de la Défense nationale a pour mission d'assurer une protection à l'échelle nationale.

10. La Réserve de l'Armée de terre n'est pas le seul élément des FC à assurer une présence dans la communauté. C'est en effet un rôle qu'assument également les cadets, les Rangers et les Rangers juniors, la Réserve navale, la Réserve aérienne et la Réserve supplémentaire. La Force régulière assure aussi une présence militaire dans les zones restreintes où elle est située. En effet, l'un des participants a souligné que tous les membres des FC, ainsi que les personnes qui y sont associées, sont des ambassadeurs et des ambassadrices des FC.

11. C'est un point saillant que le Comité a toujours appuyé. La définition que le ministre donne au rôle social que joue la Réserve pour encourager le civisme ne se mesure peut-être pas facilement autrement qu'en déterminant le nombre de Canadiens et de Canadiennes qui ont servi, servent et serviront leur pays, à plein temps ou à temps partiel.

12. En tant qu'institution à la fois sociale et militaire, les unités de la Réserve contribuent à la structure sociale des communautés comme aux capacités militaires de la nation. Un des participants a laissé entendre que la Réserve reflète souvent la diversité de ces communautés en intégrant au sein de ses unités des femmes et des membres des minorités visibles en nombre plus élevé que ce que l'on retrouve dans la Force

régulière. Ceci dit, il reste encore beaucoup de travail à faire pour promouvoir davantage le rôle et les fonctions de la Réserve auprès du public. Plusieurs participant(e)s étaient d'avis que les jeunes Canadiens et Canadiennes continueront de s'intéresser à la Réserve pour des raisons traditionnelles. Toutefois, les FC doivent s'efforcer davantage à faire concurrence aux autres possibilités qui s'offrent aux jeunes qui sont confrontés à des exigences et des frais scolaires sans précédent. La force militaire, en tant qu'institution d'enseignement, peut, à maints égards, faire beaucoup pour forger les citoyen(ne)s de demain en leur donnant une bonne éducation, une meilleure confiance en eux-mêmes, des qualités de leader et des aptitudes en gestion.

13. Plusieurs remarques ont été faites en ce qui concerne le rôle social de la Réserve et du rôle du service militaire dans la promotion de l'unité nationale et du civisme. De nombreux participants ont souligné le succès extraordinaire du Mouvement des Cadets et sa relation avec les unités et infrastructures de réserve au pays. L'importance du maintien d'une présence militaire dans toutes les communautés, grandes et petites, est incontestable étant donné le rôle que doit y jouer la Réserve, mais les participants se disent préoccupés par le coût des manèges militaires dans des communautés isolées où un nombre insuffisant de soldats sont formés. Ceci dit, même la visibilité des réservistes dans les communautés est compromise par le recours à une formation centralisée. Une visibilité accrue de la formation locale auprès de la communauté rehausserait l'image du service militaire et ferait en sorte que les citoyen(ne)s canadien(ne)s connaissent mieux leur force militaire.

ANNEXE A – MANDAT ET ÉNONCÉ POLITIQUE

Octobre 2000

Mandat

Le Comité de surveillance ministériel chargé des changements au sein des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale a été établi à l'automne de 1997. À la suite de la publication de rapports en 1998 et en 1999, le comité a été reconstitué et a reçu le mandat de continuer à exercer la surveillance de la mise en œuvre des recommandations approuvées par le gouvernement concernant les Réserves et le perfectionnement professionnel, l'éducation et le leadership. Le Comité devrait présenter un nouveau rapport à ce sujet d'ici la fin de la présente année. En plus d'assumer un rôle de surveillance, le président du Comité, l'honorable John A. Fraser, a reçu le mandat de fournir des conseils particuliers au ministre concernant le processus de restructuration des Réserves (RRFT). Ce rapport intitulé *Au service de la nation : Citoyens soldats du Canada pour le XXe siècle*, a été remis en juin 2000.

Le ministre décide de poursuivre son effort de réforme en prolongeant le mandat du Comité de surveillance afin de permettre la surveillance continue de la mise en œuvre des recommandations du rapport Fraser. Le major-général Réginald Lewis (retraité) fera maintenant partie du comité.

Le mandat suivant a été défini par les membres du comité :

1. Le rôle du comité est de faire en sorte que les recommandations du rapport Fraser soient mises en œuvre selon l'énoncé de la politique du ministre concernant la restructuration des Réserves (RRFT).

- Le comité effectuera la surveillance du programme de mise en œuvre de la RRFT et fournira des rapports d'étapes trimestriels au ministre, au CEMD et au SM.
- Le comité assurera la liaison entre les groupes des Réserves et le CEMAT au cours du processus de restructuration afin que l'exercice soit le plus ouvert et le plus transparent possible.
- Le comité agira également à titre de médiateur s'il surgissait des questions qui pourraient créer une impasse éventuelle dans la mise en œuvre de la réforme
- Le comité aura accès à toute l'information pertinente et pourrait rencontrer ou visiter des personnes et des lieux s'il juge que ces rencontres ou ces visites sont nécessaire à la bonne marche de sa révision
- Le comité disposera d'un secrétariat qui lui fournira le soutien administratif et le soutien à la recherche et à l'analyse dont il aura besoin.

2. Le CEMAT fournira un plan et un chemin critique progressifs pour chacune des recommandations que le comité utilisera comme point central de sa révision. Il

identifiera également tous les OPI à qui il confie des responsabilités et avec qui le comité pourrait communiquer si nécessaire.

3. En plus des rapports trimestriels au MDN, au CEMD et au SM, le comité fournira un rapport semestriel aux groupes des Réserves concernant le progrès de la mise en œuvre de la RRFT.

GOUVERNEMENT DU CANADA
ÉNONCÉ DE POLITIQUE SUR LA
RESTRUCTURATION DE LA RÉSERVE DE LA FORCE TERRESTRE (RRFT)

Je voudrais exprimer ma reconnaissance aux personnes et aux organismes qui ont travaillé ferme pour nous permettre aujourd'hui de faire avancer la restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT). Le regretté juge en chef Brian Dickson, M. Jack Granatstein et le lgén (retraité) Charles Belzile ont mis la machine en marche en 1995, en étant nommés à la Commission spéciale sur la restructuration des réserves (CSRR). L'Équipe de la Défense (l'État-major de l'Armée de terre, notamment) a ensuite passé des années à évaluer la Réserve de l'Armée de terre, afin de mettre en œuvre les recommandations de la CSRR. Les connaissances et l'expérience acquises en cours de route ont beaucoup aidé récemment à l'élaboration de la politique et à l'établissement des paramètres institutionnels relatifs à la restructuration de la Réserve.
L'honorable John A. Fraser ainsi que les membres du Comité de surveillance des changements au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, MM. D. Bevis Dewar et David Bercuson, ont suivi de près les travaux portant sur la restructuration de la Réserve. Ils m'ont également conseillé, à ma demande, quant à la façon de sortir de l'impasse l'an dernier à la suite des consultations menées entre l'Armée de terre et la Réserve. Le lgén Mike Jeffery, toujours sur ma requête, a largement consulté les groupes d'intérêts en vue de trouver un terrain d'entente, de manière à lancer la RRFT. Tous les intervenants, y compris les responsables du Ministère et l'état-major des FC, se sont très longuement penchés sur ce problème des plus complexes. Comme ils en sont arrivés à une entente, j'ai le plaisir de réitérer la politique gouvernementale actuelle et de procéder à la mise en place de la RRFT.

La Réserve de l'Armée de terre est un élément indispensable à la capacité militaire du Canada. La mission de défense exige, en effet, la collaboration de la Régulière et de la Réserve des Forces canadiennes. Les unités de la Réserve de l'Armée de terre, établies un peu partout au Canada, ont comme principal mandat de constituer un cadre permettant d'augmenter l'effectif militaire en cas de besoin. Telle est la raison d'être de la Force de Réserve, qui peut ainsi laisser sa marque dans différentes collectivités canadiennes. Elle est d'ailleurs reconnue pour le rôle social important qu'elle joue dans la promotion des valeurs de civisme et de service public et que nous voulons tous sauvegarder.

De plus, les réservistes de l'Armée de terre contribuent à renforcer l'effectif des forces d'intervention rapide de la Régulière engagées dans des opérations. Depuis la fin de la guerre froide, nous avons dû recourir davantage à la Réserve, en raison du rythme accru des opérations. Nous tâchons actuellement de faire participer jusqu'à 20 p. 100 de réservistes à ces déploiements. Leur rôle de protection est encore plus marqué en cas de sinistre ou d'urgence dans une région donnée, comme la crue des eaux du Saguenay et de la rivière Rouge ou la tempête de verglas de 1998.

Le rapport Fraser et le plan stratégique sur la RRFT du lgén Jeffery sont la clé de la réussite. Les recommandations du rapport Fraser serviront d'ailleurs de plan directeur du gouvernement pour la RRFT, et le plan stratégique du lgén Jeffery sera la première étape de la mise en œuvre de ces recommandations. Le plan stratégique propose des solutions à certains problèmes soulevés dans le rapport Fraser concernant la Milice. Le plan constituera le fondement des politiques à venir, dont la teneur sera adaptée aux conditions de vie de nos citoyens soldats à temps partiel. C'est que nous avons besoin de ces derniers comme jamais depuis la Deuxième Guerre mondiale. La Réserve représente le cadre qui nous permettra d'augmenter l'effectif militaire si nous sommes contraints de mobiliser nos forces ou de fournir des renforts individuels ou collectifs pour des opérations de soutien de la paix, et si nous voulons maintenir une représentation militaire dans les différentes villes du pays. Le plan stratégique, auquel viennent s'ajouter certaines initiatives que j'ai prises, vise à orienter la Réserve des FC de façon qu'elle soit saine sur le plan opérationnel, tout en restant capable de promouvoir le civisme et d'intervenir dans les régions en cas d'urgence.

Nous prenons ces mesures pour clarifier la politique gouvernementale en ce qui concerne la Réserve et nous permettre de réaliser la RRFT de façon efficace et en temps utile. Il s'agit notamment de :

- porter le nombre de réservistes à temps partiel, d'ici la fin de l'année financière 2005-2006, à 18 500, au minimum;
- poursuivre la réflexion quant à la nécessité d'établir des plans de mobilisation à l'échelon national;
- nommer un cadre supérieur pour diriger la RRFT;
- nommer l'honorable John A. Fraser et le mgén (retraité) Reginald Lewis pour suivre le déroulement de la RRFT;
- préciser les pouvoirs et le rôle du Chef – Réserves et cadets.

Ces mesures témoignent de l'importance que nous attachons à la transparence du processus, ce qui ne manquera pas de faciliter la participation de la collectivité élargie de la Réserve et du public canadien, en vue de former des citoyens soldats capables de relever les défis qui nous attendent au XXI^{e} siècle.

La restructuration à venir ne peut réussir sans la collaboration des principaux groupes d'intérêts. C'est pourquoi nous avons opté pour une démarche prudente. La Milice est à la fois une institution nationale et une ressource stratégique précieuse qui est mise au service des collectivités d'un bout à l'autre du pays. Le fier patrimoine militaire du

Canada qu'elle symbolise sera préservé et protégé tout au long de la restructuration. De plus, comme nous en faisons un cas de politique gouvernementale, nous tiendrons compte, tout au long de la restructuration de la Réserve, des conseils et de la volonté des principaux groupes d'intérêts. Ces décisions, jumelées à l'élargissement des programmes des Rangers canadiens et des Rangers juniors canadiens que j'ai annoncé récemment, démontrent le soutien que le gouvernement apporte aux réservistes à temps partiel et confirment le maintien de la présence des FC partout au pays.

ANNEXE B – ACTIVITÉS DE CONSULTATION DU COMITÉ

Le Comité de surveillance du ministre continue de recueillir des renseignements en procédant à diverses activités, notamment à des études et des entrevues menées avec discrétion. Dans le cadre du mandat qui lui a été confié relativement à la RRFT, le Comité tient également des consultations publiques lui permettant de recueillir des suggestions, des idées, et de vérifier certaines hypothèses. Nous tiendrons des consultations sur la structure de la Force terrestre canadienne dans les quatre secteurs de cette dernière : le Secteur de l'Ouest, le Secteur du Centre, le Secteur du Québec et le Secteur de l'Atlantique.

En 2001, nous avons tenu des consultations dans les villes suivantes :

- Calgary, 15 mars 2001
- Toronto, 19 avril 2001
- Gagetown, 20 et 21 septembre 2001
- Montréal, 18 octobre 2001

Nous vous invitons à visiter notre site Web à www.frasercom.ca pour obtenir plus de renseignements sur les activités de consultation du Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale.

LISTE DES PARTICIPANT(E)S

NOM	*ORGANISME*
Addy, Mgén (r) Clive	FMUSIC et facilitateur pour le Comité lors des consultations de Montréal
Allard, Maj Richard	BFC Bagotville
Anderson, Col(H) J.R.	14 (Calgary) Service Battalion
Archambault, M. Peter	Directeur de la recherche du Comité de surveillance
Armour, M. W.	Conseil de liaison des FC
Bailey, Adjuc	SMR, 36 Groupe brigade du Canada
Bata, Sonja	Conseil de liaison des FC
Belleau, Bgén D.	Commandant adjoint de secteur, SQFT
Belzile, Lgén (r) Charles	Conférence des associations de la défense
Bercuson, M. David	Membre du Comité de surveillance
Bertrand, Lcol (r) François	Détachement des Cadets de Montréal
Blakely, Col Sam	Calgary Museums Society
Boisclair, Adjuc R.	École de la 35e brigade
Bolton, Lcol Bruce	Cmdt, The Black Watch (RHR)
Boucher, Bgén (r) Pierre	Col(H), Régiment de Maisonneuve
Brough, Col William	Directeur de la Formation de l'Armée de terre
Brown, M. Michael	Team Leader Product Development, Calgary Inc.
Bruneau, Lcol Pierre	Commandant adjoint, 35 Groupe brigade du Canada
Byers, Mme Fran	Officier pour les Premières nations, Alberta Disaster Service
Cameron, Bgén (r) Peter	Co-président, Reserves 2000
Cameron, Adjuc R.	20th Field Regiment

Caron, Bgén M.	Commandant de Secteur, SQFT
Carr, M. J.	MAL, Oromocto-Gagetown
Catto, Col(H) John	709 (Toronto) Communications Regiment
Champagne, M. Michel	Mesures d'urgence, SPIM
Chapman, Col R.J.	Cmdt, 33 Groupe brigade du Canada
Charters, Dr D.	UNB, Centre for Conflict Studies
Chénier, M. Stéphane	Service des sports, loisirs et du développement social
Clayton, Adjuc J.	Commandement du NB, Légion royale canadienne
Clowater, Insp. S.R.	Force de police de Frédéricton
Collins, Adjuc G.F.	SMR, 2 Bn NS Highrs (CB)
Cook, Mme Sheila-Marie	Directrice exécutive du Comité de surveillance
Cruickshank, Adju A.	Militia Training Detachment Calgary
Danson, Hon. Barnett J.	Ancien ministre de la Défense nationale
De Gaust, M. Kevin	Adjoint spécial au Ministre de la Défense nationale, Ottawa
DesLauriers, Col R.W.	Cmdt, 32 Groupe brigade du Canada
Desmarteau, M. Leo	Directeur exécutif, Conseil de liaison des FC
Dewar, M. D. Bev	Membre du Comité de surveillance
Dorfman, Lcol Jeff	Commandant adjoint, 32 Groupe brigade du Canada
Doyle, Lcol J.S.	Cmdt, 45th Field Engineer Squadron
Duffett, M. Bill	Directeur de la gestion des facilités, S.A.I.T.
Duke, Lcol J.T.R.	Cmdt, 8th Canadian Hussars
Dunbar, Adjuc G.F.	SMR, 1 Bn NS Highrs (N)
Dwyer, Rév. D.F.	Col(H), Royal Montreal Regiment
Ellis, Lcol James	Cmdt, Lord Strathcona's Horse (Royal Cdns)
Elms, Lcol R.G.	Cmdt, Argyll and Sutherland Highlanders of Canada
Ervin, Lcdr Michael	Cmdt, NCSM Tecumseh
Fagan, Lcdr L.	Officier de formation des cadets, NCSM Quadra
Farrelly, M. Robert	RCMI Defence Studies Committee
Fitch, Mgén E.S.	Invité en tant que Commandant de Secteur, SOFT ainsi que Gestionnaire de projet, RRFT
Forrestall, Sén. M.	Sénateur
Fournier, M. Léonard	
Fraser, Col David	Directeur de projet, RRFT
Fraser, Hon. John A.	Président du Comité de surveillance
Gaasenbeek, Matthew	RCMI Defence Studies Committee
Gagnon, Maj A.	Centre de recrutement des FC, Montréal
Gagnon, Bgén Robin	Commandant, CFC Toronto
Gauthier, Bgén J.C. Michel	Commandant de Secteur, SCFT
Giacomini, Maj R.D.	Cmdt, 35 Med Coy
Giberson, M. R.	Maire, Oromocto
Gibson, Col John	Military Institute of Windsor
Gillespie, Col Gregory	Cmdt, 38 Groupe brigade du Canada
Grandy, Lcol P.A.	Cmdt, 1 Bn R Nfld R
Grant, Lcdr A.	Cmdt, NCSM Donnacona
Grant, M. Dale	Éditeur en chef, Defence Policy Review
Grant, Bgén (r) J.	Colonel honoraire
Grant, Lcol J.R.	Cmdt, 1 Bn NS Highrs (N)
Gray, Col (r) Ian	Directeur exécutif, Museum of the Regiments
Gray, M. Robert J.	Président, Légion royale canadienne, AB/NWT
Green, Maj Bill	Cmdt, Saskatchewan Dragoons
Green, M. Doug	Vice-président exécutif, FMUSIC
Grondin, Col J.M.	Cmdt, 35 Groupe brigade du Canada
Gutteridge, Mme Pamela	Adjointe spéciale au Ministre de la Défense nationale, Bureau de Toronto
Halfper, Col A.	Cmdt, 31 Groupe brigade du Canada
Halikowski, Bgén Don	Commandant adjoint de Secteur, SCFT
Hamel, Col C.S.	Cmdt, 41 Groupe brigade du Canada

Hanaford, M.	Calgary Herald
Hanson, Lcol(H) Jim	25 Service Battalion
Harbour, Lcol Claude	Cmdt, 52e Compagnie médicale
Haycock, M. Ron	Collège militaire royal et facilitateur pour le Comité lors des consultations de Toronto
Hayter, Lcol(H) John	Grey and Simcoe Foresters Regiment
Heard, Steven	Université de Calgary, étudiant du département d'histoire militaire
Henderson, Lcdr J.	Cmdt, NCSM Brunswicker
Hole, Col(H) Harry	15 (Edmonton) Service Battalion
Holmes, M. Wayne	Président, Naval Museum of Alberta
Hook, Lcol Ray	Relations Alumni, S.A.I.T.
Horrocks, M. David	Relations publiques, Légion royale canadienne, AB/TNW
Hubel, Lcol(H) Jim	7 Toronto Regiment
Huebert, Dr Rob	Département de sciences politiques, U de Calgary
Hughes, Lcol(H) Paul	Queen's Own Rifles of Canada
Istvanffy, M. James	Adjoint exécutif de Rob Anders, député
Iversen, Lcol(H) John	The Royal Regiment of Canada
Jackman, Col(H) H.N.R.	Governor General's Horse Guards
Jakubiec, Maj D.M.	Cmdt, Centre de formation de Meaford
Jobin, M. Marcel	Col(H), Voltigeurs de Québec
Judd, Lcol Chris	Cmdt, 1st Hussars
Kelly, Sénateur Bill	Lcolonel(H), 2 Field Engineer Regiment
Kirby, C de L	Bgénéral (retraité)
Lachance, Lcol Jacques	Cmdt, Canadian Grenadier Guards
Laflamme, M. Guy	Conseil de liaison des FC
Lamontagne, M. Gilles	Président, Conseil des gouverneurs du CMR
Lelièvre, Lcol	G1, QG SAFT
Lennard, Col(H) Gordon	Représentant des colonels honoraires Calgary
Leppard, M. Thomas	Directeur adjoint, John G. Diefenbaker High School , Calgary
Lewis, Mgén (r) Reginald	Membre du Comité de surveillance
Lockhart, M. B.	Phoenix Communications
Logan, Hon. R.E.	Colonel honoraire
Luker, Adjum R.B.	SMR, 35 Med Coy
Lund, Lcol Joseph	Conseil de liaison des FC
MacCabe, Lcol J.M.	Cmdt, 31 Service Battalion
MacCallum, Lcol G.R.	Cmdt, 2 Bn NS Highrs (CB)
MacDonald, Col (r) Brian	Président, Atlantic Council of Canada
MacDonald, Mme Marian	Ligue des cadets de l'armée de l'Ontario
MacDonald, Lcol W.A.	Cmdt, 33 Service Battalion
MacGillivray, Lcol E.A.	Cmdt, 1 Bn RNBR
MacLean, Adjuc M.H.	SMR, 37 Groupe brigade du Canada
MacLeod, Col B.W.	Cmdt, 3 USS Gagetown
MacPherson, Dr Nelson	Université de Calgary, observateur pour le département d'histoire militaire
Mariage, Mgén Frédérick	Retraité
Martin, Hon. Juge F.	Lcol(H), Royal Canadian Hussars
Martin, Maj J.J.	Cmdt, 14 (Calgary) Service Battalion
Massé, Maj Pierre	Cmdt, Compagnie d'instruction (Farnham)
McAlpine, Lgén Duncan	Col(H), The Black Watch (RHR)
McAuley, Maj David	Cmdt, 33 Field Engineer Squadron
McDougall, Lcol(H) John	8th Field Engineer Regiment
McEachern, Lcol B.	Cmdt, Queen's Own Rifles of Canada
McEwen, Cdr Hugh	NCSM York
McKelvey, M. N.	Lcolonel honoraire
McKenna, M. John	Royal Canadian Military Institute
Meisner, Col E.K.	Cmdt, 36 Groupe brigade du Canada
Meisner, Maj	OEM FD, QG SAFT

Merrithew, Hon. G.	Reserves 2000
Millar, Bgén (r) Bob	Reserves 2000
Milne, Lcol John (Jay)	Cmdt, The King's Own Calgary Regiment
Milner, Mgén (r) Clive	Colonel Commandant (ret.) (RCAC)
Milner, M. M.	UNB et facilitateur pour le Comité lors des consultations de Gagetown
Mitchell, Bgén G.B.	Commandant de Secteur, SAFT
Mitton, M. L.	Conseiller, Ville de Moncton
Mombourquette, M. F.	Commandement NÉ, Légion royale canadienne
Moore, M. Sherrold	Vice-président, Finance, The Calgary Chamber of Commerce
Mouatt, Lcol Colin	Restructuration sectorielle de la Force terrestre
Murray, Col (r) J.D.	Colonel honoraire
Murray, M. Robert	Conseil de liaison des FC
Mussolum, Lcol Michael	Cmdt, 20 Field Regiment RCA
Nadeau, Lcol Robert	Cmdt, Régiment de Maisonneuve
O'Brien, Lcol Gary	Commandant adjoint, 31 Groupe brigade du Canada
Parsons, Col R.	CEMA, SAFT
Pépin, Hon. Lucie	Sénateur
Perry, Adjuc J.	SMRA, SAFT
Préfontaine, Col M.A.	Cmdt, 34 Groupe brigade du Canada
Price, M. David	Député, Compton-Stanstead
Pryer, Col(H) Don	Queen's Own Rifles of Canada
Ring, Bgén E.P.	Commandant adjoint de Secteur, SAFT
Robertson, Lcol A.F.	Chef d'état-major, 33 Groupe brigade du Canada
Robertson, M. Donald R.	Légion royale canadienne – Commandement du QC
Robinson, Col M.W.	Cmdt, 37 Groupe brigade du Canada
Rogers, Lcol(H) Winston	Brockville Rifles
Roi, M. Michael	Université de Toronto
Rushton, Adjuc T.D.	SMR, 33 Service Battalion
Santerre, Mme Sylvie	Croix-rouge – Montréal
Selkirk, Lcol (r) John	Reserves 2000
Senkiew, Cplc M.	41 Groupe brigade du Canada
Shaw, M. R.	Détective inspecteur, PPO
Skaling, M. A.	Directeur, Emergency Measures Organization
Smith, Col (r) D.	Colonel honoraire
St-Pierre, Mme Anik	Croix-rouge – Montréal
Stafford, Lcol G.	Cmdt, Royal Regiment of Canada
Stapleford, Mme D.	Cadre d'instructeur de cadets
Ste-Marie, Adjuc P.	CFC Gagetown
Stephenson, Mercedes	Université de Calgary, étudiant du département d'histoire militaire
Tabbernor, Bgén D.	Commandant adjoint, SOFT
Taillon, M. Paul de B	Professeur adjoint, CMR
Tardif, Lcol Stéphane	Cmdt, Les Fusiliers du Saint-Laurent
Thompson, M. G.	Député, NB Southwest
Thomson, Bgén (r) G.	Workman's Compensation Board
Trent, Col(H) P.F.	Maire, Westmount
Troicuk, Maj G.W.	2 Bn NS Highrs (CB)
Turtle, Dr John	Department de la psychologie, Univesité Ryerson
Van der Schee, Lcol Wyn	Alberta Militia Society
Vance, Lcol J.	2 RCR
Ward, Col M.	Cmdt, CFC Gagetown
Ward, Lt Sally	Officier, Rangers juniors canadiens
Wayne, Mme E.	Député, Saint John
Wesson, Lcol Ernie	FMUSIC
White, Lcol (r) B.	Commandement Dominion, Légion royale canadienne
Wilfert, M. Bryon	Député, Oak Ridges
Williams, Lcol Rick	Président du Conseil, Museum of the Regiments

Williamson, Lcol	Cmdt, B.C. Dragoons
Wilson, Dr B.	UNB, Centre for Conflict Studies
Wilson, Capt (N) (r) W.H.	Président, Naval Museum of Alberta
Wolfe, Col(H) J.J.	3 Field Engineer Regiment
Wonderham, Adjuc Peter	SMRA, 41 Groupe brigade du Canada
Wood, M. Bob	Député, Nipissing
Young, M. George	Adjoint exécutif, Ministre de la Défense nationale
Zsolnay, M. Tamás	Université Concordia

ANNEXE C – LISTE DES ABBRÉVIATIONS

AF	Année fiscale
BP	Bureau de projet
CE	Chefs environnementaux
CEMAT	Chef d'état-major de l'armée de terre
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
COCIM	Coopération civile-militaire
Comd	Commandement
Comm.	Communication
CSRR	Commission spéciale sur la restructuration de la Réserve
DGS San	Directeur général – Services de santé
DNBC	Défense nucléaire, biologique et chimique
FC	Forces canadiennes
Grp	Groupe
GTCC	Groupe de travail consultatif du commandement
JAG	Juge-avocat général
LPR	Liste de Première Réserve
MDN	Ministère de la Défense nationale
OPSPSY	Opérations psychologiques
PIIPCM	Programme d'instruction individuelle et profil de carrière de la Milice
PIRO	Programme d'intégration à la Réserve – Officiers
QGDN	Quartiers généraux de la Défense nationale
Rés.	Réserve
RRFT	Restructuration de la Réserve de la Force terrestre
SAFT	Secteur de l'Atlantique de la Force terrestre
SCFT	Secteur du Centre de la Force terrestre
SM	Sous-ministre
SMA (RH-Mil)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – militaire)
SOFT	Secteur de l'Ouest de la Force terrestre
SQFT	Secteur du Québec de la Force terrestre
VCEMD	Vice chef d'état-major de la Défense

ANNEXE D – BIOGRAPHIES

L'HONORABLE JOHN A. FRASER
PRÉSIDENT

John Allen Fraser, C.P., O.C., O.B.C., C.D., C.R., est né le 15 décembre 1931 au Japon. Il a grandi et fait ses études en Colombie-Britannique. Il a été admis au Barreau en 1954 et a pratiqué le droit jusqu'à ce qu'il soit élu à la Chambre des communes en 1972. Il a été réélu en 1974, 1979, 1980, 1984 et 1988. Lorsqu'il était dans l'opposition, il a été critique pour les questions liées à l'environnement, au travail, au bureau de poste, au solliciteur général et aux pêcheries. Il a été ministre de l'Environnement et ministre des Postes (1979-1980) puis ministre des Pêches (1984-1985).

En 1986, M. Fraser est devenu le premier président de la Chambre des communes à être élu par scrutin secret par les députés. Il est demeuré président de la Chambre jusqu'en février 1994. Ses réalisations en tant que président de la Chambre comprennent l'établissement du programme de coopération parlementaire de l'Europe centrale et de l'Est; la création du bureau de l'information publique de la Chambre des communes; et l'établissement du programme environnemental de la Chambre des communes, la Colline verte. En 1986, il a mis sur pied un groupe de travail de la Chambre des communes sur les personnes handicapées afin d'assurer l'accès et des possibilités d'emploi sur la colline parlementaire aux personnes handicapées. Il a également commandé la récente publication *La Chambre des communes à l'œuvre.*

Au fil des ans, M. Fraser a manifesté un intérêt constant dans les questions liées aux ressources, notamment les pêches et la foresterie et il a manifesté un profond engagement vis-à-vis des causes environnementales tant à titre d'avocat qu'à titre de parlementaire. Il a reçu divers prix nationaux pour ses précieuses contributions et ses efforts innombrables dans le domaine du développement durable. Outre ses nombreux prix, il a été président ou président honoraire d'un certain nombre de conseils et de fondations et il s'est fait décerner le titre de professeur honoraire de l'Université médicale de Beijing (Chine) en 1992.

En 1994, M. Fraser a été nommé ambassadeur pour le Canada à l'environnement, poste qu'il a occupé jusqu'en septembre 1998. En 1995, en reconnaissance de ses nombreuses contributions au Canada, il a été reçu de l'Ordre du Canada. Il est également membre de l'Order of British Columbia et il est décoré de la Décoration des Forces canadiennes (CD). Il est toujours actif dans la conservation des ressources et la protection de l'environnement, et il a été nommé président du Conseil pour la conservation des ressources halieutiques du Pacifique en septembre 1998.

M. Fraser est associé aux Forces canadiennes depuis 1950, année où il s'est enrôlé en tant que soldat dans le West Coast Signal Regiment. Après deux années de service au sein du Corps d'instruction des officiers canadien, il a été commissionné en tant qu'officier d'infanterie et affecté en Allemagne en 1953, au sein du First Canadian Highland

Battalion de la 27e Brigade. De 1954 à 1962, il a été officier des Seaforth Highlanders of Canada ainsi que du Canadian Scottish Regiment. M. Fraser a été nommé lieutenant-colonel honoraire des Seaforth Highlanders of Canada en 1994 et il est actuellement le colonel honoraire du régiment.

En octobre 1997, M. Fraser a été nommé membre du Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale sur les changements. Il en est actuellement le président.

M. David J. Bercuson
Membre

David Bercuson est né à Montréal en août 1945. Il a fait ses études universitaires à l'Université Sir George Williams. Il a obtenu en juin 1966 son diplôme spécialisé en histoire et a mérité la Médaille d'argent du lieutenant-gouverneur pour la plus haute note en histoire. M. Bercuson a poursuivi des études de deuxième cycle à l'Université de Toronto où il a obtenu sa maîtrise en histoire en 1967 et son doctorat en 1971.

M. Bercuson est l'auteur d'un grand nombre de publications universitaires et populaires sur un grand éventail de sujets. Il se spécialise dans la politique canadienne moderne, la politique étrangère et de défense du Canada, ainsi que dans l'histoire militaire canadienne. Il est l'auteur, le coauteur ou l'éditeur de plus de 25 livres universitaires et populaires et il tient une tribune politique à la télévision des chaînes CBC et CTV. Il écrit une chronique régulière dans le *Globe and Mail*, le *Financial Post* et d'autres journaux.

En 1988, M. Bercuson a été élu à la Société royale du Canada et en mai 1989, il a été nommé doyen de la faculté des études supérieures de l'Université de Calgary. Depuis janvier 1997, il est directeur du programme des études stratégiques de l'Université de Calgary.

Son livre *Significant Incident: Canada's Army, the Airborne, and the Murder in Somalia*, lui a valu le prix Wilfred Eggleston pour les ouvrages non romanesques lors de l'Alberta Book Awards en mai 1997. Un autre livre récent, *Deadly Seas: The Story of the St.Croix, U305 and the Battle of the Atlantic*, dont il est le coauteur avec M.Holger Herwig, a été sur la liste des best-sellers du magazine *Maclean's* pendant plusieurs semaines. Ses plus récents livres sont *Blood on the Hills: The Canadian Army in the Korean War*, publié en septembre 1999, et *The Patricias*, publié en mai 2001. Son nouveau livre *Bismarck!*, co-écrit avec M. Herwig, a été publié à New York et Toronto à l'automne 2001.

M. Bercuson a été conseiller spécial du ministre de la Défense nationale sur l'avenir des Forces canadiennes de janvier à avril 1997.

M. DANIEL B. DEWAR
MEMBRE

Bevis Dewar est né à Kenmore, en Ontario, en août 1932. Il a étudié à l'Université Queen's où il a obtenu un baccalauréat ès arts en histoire, en économique et en sciences politiques en 1953, après quoi il a poursuivi des études supérieures en histoire canadienne, également à l'Université Queen's.

En 1954, il s'est joint à la fonction publique du Canada et a été nommé au Secrétariat du Conseil des ministres du Bureau du conseil privé où il a occupé le poste de secrétaire des comités du Conseil des ministres traitant des questions de liaison interministérielle et d'élaboration des politiques, principalement en ce qui concerne les affaires étrangères et la défense.

En 1963, il est devenu analyste de programmes au Secrétariat du Conseil du Trésor. Ses fonctions l'appelaient à analyser le budget de défense et des programmes et à présenter des recommandations sur la production de la défense, le développement industriel, les affaires étrangères et la défense. En 1968, il a été nommé secrétaire adjoint de la Direction générale des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui était chargée d'analyser les budgets des dépenses de tous les ministères fédéraux et de formuler des recommandations. L'année suivante, il est devenu sous-secrétaire de la même direction générale.

M. Dewar a été nommé sous-ministre adjoint, Direction générale des services médicaux, Santé nationale et Bien-être social Canada en septembre 1973. De septembre 1975 à août 1979, il était secrétaire adjoint de la Direction générale du gouvernement de Science et Technologie Canada, chargée de la Division internationale, de la Division des projets gouvernementaux ainsi que de la Division de l'évaluation et de l'examen des projets.

En août 1979, M. Dewar a été nommé sous-secrétaire du Cabinet (Opérations) du Bureau du Conseil privé. Il était responsable des secrétariats chargés de la politique économique, des opérations gouvernementales, des affaires étrangères et de la défense, des affaires autochtones et sociales, des communications, de la planification d'urgence, des relations du travail, ainsi que de la législation et de la planification parlementaire. De novembre 1982 à mai 1989, M. Dewar a été sous-ministre de la Défense nationale. Il a été nommé secrétaire associé du Cabinet et sous-greffier du Conseil privé en mai 1989. En octobre 1990, il a été nommé directeur du Centre canadien de gestion.

En août 1992, M. Dewar a pris sa retraite de la fonction publique. Il est un membre du conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance dont il a été le président de 1992 à 1997.

Major-général (ret.) Reginald W. Lewis
Membre

Le major-général Reginald W. Lewis, C.M., C.M.M., C.D., est né à Londres, en Angleterre, et a été élevé et éduqué au Royaume-Uni. Il a reçu son diplôme de comptable général licencié en 1962 et est devenu Fellow du *Chartered Institute of Secretaries and Administrators* en 1965. Le général Lewis agit actuellement à titre de conseiller spécial auprès du ministère de la Défense nationale. Il a également été président du Conseil des colonels honoraires du Canada. En octobre 2000, le général Lewis a été nommé membre du Comité de surveillance des changements au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, phase III, chargé de se concentrer sur la Restructuration de la Réserve de la Force terrestre.

La carrière militaire du général Lewis a commencé lorsqu'il s'est joint au corps de cadets de son école. Il s'est enrôlé dans l'Armée britannique en 1948 et a fait partie du Corps royal des magasins militaires au Royaume-Uni, en Égypte, en Turquie, en Grèce et en Érythrée. Il est arrivé au Canada en 1954, s'est joint à la milice et est, par la suite, devenu commandant du Bataillon des services (Toronto), du District militaire de Toronto et du Secteur du Centre (milice), le plus important poste de commande des Réserves, avant d'être affecté au poste d'agent des projets spéciaux – Réserves, au QGDN. Il est, par la suite, devenu le Chef-Réserves. Après avoir quitté son poste de Chef-Réserves en 1988, il a accédé à celui de président international de la Confédération interalliée des officiers de réserve de l'OTAN (CIOR), un organisme représentant 800 000 officiers de Réserves de l'Alliance dont le siège social est situé au Quartier général de l'Otan, à Bruxelles. Après avoir assumé la présidence de la CIOR, il a été nommé colonel honoraire du *Royal Regiment of Canada*.

Au fil des années, le général Lewis a continué à jouer un rôle actif en ce qui concerne les questions liées à la vie civile. Parmi ses nombreuses réalisations, notons qu'il a, entre autres, été président de la Direction du stationnement de Toronto, président et PDG de *City of Toronto Economic Development Corporation*, et président de Construction de Défense Limitée. Il a récemment été affecté au poste de directeur du Parc Downsview et il a été juge au Bureau de la citoyenneté.

Au cours de sa carrière, le général Lewis s'est également beaucoup investi dans des associations communautaires et militaires. Il fait partie du *Board of Trade of Toronto*, dont il est le président du comité des affaires militaires, et il a été président du Corps canadien des commissionnaires de la région de Toronto. Il a également été président de la Conférence des Associations de la défense, du Corps royal canadien des magasins militaires et de l'Association des services logistiques des Forces canadiennes.

Le général Lewis fait partie de nombreux Ordres et il a reçu de nombreuses décorations au cours de sa carrière. Il a entre autres été récipiendaire de la Décoration des Forces canadiennes (trois agrafes) (CD), de la plaque commémorative de la ville d'Amsterdam. Il a été nommé Membre de l'Ordre du Canada, Commandeur de l'Ordre du mérite militaire (C.M.M.) et Commandeur de l'Ordre de Saint-Jean (CStJ).

Mme Sheila-Marie Cook
Directrice exécutive

Sheila-Marie Cook est une spécialiste expérimentée de la planification stratégique et des services-conseils en communication qui a dirigé les activités de bon nombre de Commissions d'enquêtes parlementaires, d'enquêtes pour les administrations fédérales et provinciales ainsi que d'examens de la politique gouvernementale. M[me] Cook détient des diplômes en histoire et en économique et est la directrice générale du Comité de surveillance des changements au sein du ministère de la Défense nationale depuis avril 1998.

M. Peter Archambault
Directeur de la recherche

Peter Archambault détient un B.A. et une M.A. en histoire de l'Université du Nouveau-Brunswick, ainsi qu'un Ph.D. en histoire militaire, de l'Université de Calgary. Ses domaines de recherche comprennent les aspects économiques de la Défense, les relations civilo-militaires et les alliances politiques, depuis 1945. En plus de participer au Comité de surveillance, M. Archambault est professeur agrégé adjoint en études de la guerre au Collège militaire royal du Canada.

Secrétariat

Isabelle Dumas, Coordonnatrice des services de la recherche et de l'informatique
Joan Gallagher, Réceptionniste
Anne Hooper, Bibliothécaire et adjointe de recherche
Suzanne Schryer-Belair, Agent principal de l'administration